

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра публічного управління та адміністрування**

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**освітній ступінь - «Магістр»**

**на тему: РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНУ  
ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**

**Виконав:**

студентка спеціальності  
281 «Публічне управління та адміністрування»  
ОП «Публічне управління та адміністрування»

***Кириченко Вікторія Віталіївна***

---

**Керівник:**

***Бричко Аліна Михайлівна***

---

к.е.н., доцент,

кафедри публічного управління та адміністрування

**Рецензент:**

***Коблянська Інна Ігорівна***

к.е.н., доцент

кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування  
Сумського державного університету

**Суми - 2024**

## СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

|                  |                                                                                         |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Факультет        | Економіки і менеджменту                                                                 |
| Кафедра          | Публічного управління та адміністрування                                                |
| Освітній ступінь | «Магістр»                                                                               |
| Спеціальність    | 281«Публічне управління та адміністрування» ОП «Публічне управління та адміністрування» |

Затверджую:

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент Аліна БРИЧКО

« \_\_\_\_ » « \_\_\_\_ » 202 \_\_\_\_ 4 \_\_\_\_ р.

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ***Кириченко Вікторія Віталіївна*****1. Тема роботи:** Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби**2. База практичного дослідження:**

Центр надання адміністративних послуг м. Ромни

керівник роботи Бричко Аліна Михайлівна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від

«\_\_» \_\_\_\_ 202\_\_ р. № \_\_\_\_

**3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)**

«12» грудня 2024 р.

**4. Вихідні дані до проекту (роботи):**нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2021-2023 роки**5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**

- провести аналіз теоретичних основ системи управління кадрами органів публічної служби,
- дослідити процес організації роботи з кадровим резервом у Центрі надання адміністративних послуг (ЦНАП) м. Ромни та визначити основні напрями розвитку кадрового потенціалу установи
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ЦНАП м. Ромни з акцентом на кадрові ресурси
- оцінити ефективність використання кадрового потенціалу ЦНАП м. Ромни
- проаналізувати діяльність сектора організаційно-кадрової роботи ЦНАП,
- розробити рекомендації щодо вдосконалення інституційного забезпечення системи управління кадрами в органах публічної влади.
- запропонувати заходи з оцінювання професійної компетентності та сприяння професійному розвитку кадрів у ЦНАП м. Ромни.
- надати пропозиції щодо покращення управління персоналом у ЦНАП м. Ромни

**6. Дата видачі завдання:**

«22» грудня 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                                                                                       | Строк виконання етапів проекту | Примітка |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|
| 1     | Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану                              | Листопад-грудень 2023          | виконано |
| 2     | Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази                                                                  | Січень 2024                    | виконано |
| 3     | Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи | Лютий-квітень 2024             | виконано |
| 4     | Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)   | 02-31 травня 2024              | виконано |
| 5     | Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці          | Червень 2024                   | виконано |
| 6     | Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми                                                                                | Липень-Серпень 2024            | виконано |
| 7     | Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику                           | Вересень 2024                  | виконано |
| 8     | Оновлення даних за 2019, 2020 роки та доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи                             | Жовтень-листопад 2024          | виконано |
| 9     | Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування                                                     | Грудень 2024                   | виконано |
| 10    | Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)          | 01 грудня - 07 грудня 2024     | виконано |
| 11    | Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату                                                                                | 16 грудня 2024                 | виконано |
| 12    | Захист кваліфікаційної роботи                                                                                                             | 18 грудня 2024                 | виконано |

Студент

(підпис)

**Вікторія  
КИРИЧЕНКО**

Керівник роботи

(підпис)

**Аліна БРИЧКО**

Перевірку на автентичність проведено

(підпис)

**Надія БАРАНІК**

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

**Світлана ЛУКАШ**

## АНОТАЦІЯ

**Кириченко В.В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби**

Магістерська робота зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», ОП «Публічне управління та адміністрування», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

У роботі розглядається ключова роль ефективного управління персоналом у державних органах України, зокрема через впровадження інноваційних методів оцінювання та діагностики професійної компетентності державних службовців і кандидатів на посади державної служби. Підкреслюється необхідність створення територіальних центрів з комплексного оцінювання та діагностики, діяльність яких повинна базуватися на використанні методу «Асесмент-центр». Цей метод дозволяє оцінити не тільки професійні знання, а й особистісні та соціальні якості кандидатів, що є важливим аспектом для ефективної роботи державних службовців.

Важливим аспектом, що висвітлюється в статті, є організація конкурсного відбору на посади державної служби. Наголошується, що процес відбору не може бути випадковим або механічним. Кожен етап відбору повинен бути ретельно спланований та підготовлений, а персонал, який займається проведенням цього процесу, повинен бути висококваліфікованим і зацікавленим у досягненні позитивних результатів. Зокрема, важливо забезпечити прозорість і об'єктивність конкурсу, де рішення конкурсної комісії будуть відкритими і доступними для кожного кандидата, а відбір проводитиметься виключно на основі кваліфікаційних вимог та посадових інструкцій.

Особлива увага приділяється підготовці кадрових ресурсів та розвитку професійної компетентності. У статті зазначено, що успішне здійснення реформ у сфері державної служби вимагає створення умов для кар'єрного росту, постійного професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. Розвиток нових стандартів підготовки кандидатів на державні посади, що відповідають європейським вимогам, є важливим кроком у реформуванні державного апарату та підвищенні якості надання публічних послуг.

Підсумовуючи, стаття акцентує увагу на необхідності створення нової, більш прозорої та ефективної системи відбору і підготовки державних службовців, що буде сприяти не лише покращенню державної служби, а й соціально-економічним перетворенням в Україні. Ці зміни мають на меті наблизити рівень життя українських громадян до європейських стандартів та забезпечити ефективну реалізацію державної політики на користь суспільства.

**Ключові слова:** управління персоналом, оцінювання компетентності, метод «Асесмент-центр», конкурсний відбір, державна служба, професійна підготовка, прозорість, об'єктивність, кар'єрний ріст, соціально-економічні перетворення.

## SUMMARY

### **Kyrychenko V.V. Development of the human resources potential of a public service body**

Master's thesis in specialty 281 "Public management and administration", EP "Public management and administration", SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

The paper examines the key role of effective personnel management in state bodies of Ukraine, in particular through the implementation of innovative methods of assessment and diagnosis of professional competence of civil servants and candidates for civil service positions. The need to create territorial centers for comprehensive assessment and diagnosis is emphasized, the activities of which should be based on the use of the "Assessment Center" method. This method allows to assess not only professional knowledge, but also personal and social qualities of candidates, which is an important aspect for the effective work of civil servants. An important aspect covered in the article is the organization of competitive selection for civil service positions. It is emphasized that the selection process cannot be random or mechanical. Each stage of the selection must be carefully planned and prepared, and the personnel involved in this process must be highly qualified and interested in achieving positive results. In particular, it is important to ensure transparency and objectivity of the competition, where the decisions of the competition commission will be open and accessible to each candidate, and the selection will be carried out exclusively on the basis of qualification requirements and job descriptions.

Special attention is paid to the training of human resources and the development of professional competence. The article states that the successful implementation of reforms in the field of civil service requires the creation of conditions for career growth, continuous professional training and advanced training of civil servants. The development of new standards for the training of candidates for civil service positions that meet European requirements is an important step in reforming the state apparatus and improving the quality of public services. In conclusion, the article emphasizes the need to create a new, more transparent and effective system of selection and training of civil servants, which will contribute not only to the improvement of the civil service, but also to socio-economic transformations in Ukraine. These changes are aimed at bringing the standard of living of Ukrainian citizens closer to European standards and ensuring the effective implementation of state policy for the benefit of society.

**Keywords:** personnel management, competency assessment, Assessment Center method, competitive selection, civil service, professional training, transparency, objectivity, career growth, socio-economic transformations.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                                   | 7  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ<br>КАДРАМИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ                                       | 10 |
| РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО<br>ПОТЕНЦІАЛУ В ЦЕНТРІ НАДАННЯ<br>АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ М. РОМНИ              | 23 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика установи                                                                    | 23 |
| 2.2 Аналіз стану і оцінка основних показників кадрового<br>потенціалу Центру надання адміністративних послуг            | 28 |
| 2.3 Оцінка оптимальної кількості адміністраторів ЦНАП м.<br>Ромни                                                       | 35 |
| РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ<br>УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ<br>ВЛАДИ                             | 40 |
| 3.1 Розвиток інституційного забезпечення системи управління<br>кадрами органів публічної влади                          | 40 |
| 3.2 Заходи щодо забезпечення оцінки і професійного розвитку<br>кадрів в Центрі надання адміністративних послуг м. Ромни | 46 |
| 3.3 Пропозиції щодо поліпшення роботи з персоналом в<br>Центрі надання адміністративних послуг м. Ромни                 | 57 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                                | 59 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                              | 62 |
| ДОДАТОК А Копії публікацій                                                                                              | 63 |

## ВСТУП

Перед державним управлінням у країнах світу з останньої чверті минулого століття постали виклики, породжені подальшою демократизацією суспільства, що потребує суттєвих змін. Завдяки цим змінам державне управління має стати таким, що відповідає вимогам громадянського суспільства, яке, по суті, означає можливість примусити владу слугувати людям через відповідні механізми та інструменти. Нові вимоги до системи державного управління висувають відповідні вимоги до його головного ресурсу – кадрів. У зв'язку із цим міжнародне співтовариство розгорнуло масштабні реформи, серед яких однією з пріоритетних є реформа державної служби, спрямована на підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, які стають уособленням змін у системі державного управління. В умовах світової та європейської інтеграції України актуальності набуває питання виконання нашою державою взятих на себе міжнародних зобов'язань, у тому числі в частині реформування державного управління та державної служби. Важливим етапом формування сучасної ефективної системи державного управління й залучення висококваліфікованих фахівців до державної служби стало схвалення урядом України Стратегії реформування державного управління України.

**Метою роботи** є обґрунтування напрямів управління кадрами органів публічної служби.

Реалізація мети дослідження обумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- провести аналіз теоретичних основ системи управління кадрами органів публічної служби;
- дослідити процес організації роботи з кадровим резервом у Центрі надання адміністративних послуг (ЦНАП) м. Ромни та визначити основні напрями розвитку кадрового потенціалу установи;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ЦНАП м. Ромни з акцентом на кадрові ресурси;

- оцінити ефективність використання кадрового потенціалу ЦНАП м. Ромни;
- проаналізувати діяльність сектора організаційно-кадрової роботи ЦНАП;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення інституційного забезпечення системи управління кадрами в органах публічної влади;
- запропонувати заходи з оцінювання професійної компетентності та сприяння професійному розвитку кадрів у ЦНАП м. Ромни;
- надати пропозиції щодо покращення управління персоналом у ЦНАП м. Ромни.

**Об’єктом дослідження** є процес розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби. Базою для отримання даних та вивчення теми став Центр надання адміністративних послуг м. Ромни.

**Предметом дослідження** є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти забезпечення розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби.

**Методи дослідження:** У процесі дослідження використано такі загальнонаукові методи: наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу; групування, формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень; порівняльний та аналізу – для визначення динаміки основних показників діяльності підприємства протягом 2021-2023 років.

**Практичне значення результатів** полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо процесу управління розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

**Апробація результатів.** Результати дослідження, що містяться в кваліфікаційній роботі магістра, є незалежними розробками та пропозиціями автора. Дослідження удосконалення розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби, відображені у наукових працях, що має відношення до дослідження.

**Публікації.** 1. Кириченко В.В. Теоретичні основи системи управління кадрами *Управління розвитком соціально-економічних систем в умовах війни російської федерації проти України: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 13 лютого 2024 року).* – Полтава: ПУЕТ, 2024. – С. 201-203.

2. Кириченко В.В. Заходи щодо удосконалення системи управління кадрами органу публічної служби *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції "Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку" 18-19 квітня 2024 року.* м. Херсон – м. Хмельницький. 2024 – С.277-279.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку літератури, яка складає 20 найменувань, додатків. Основний текст розміщений на 60 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 18 таблиць, 9 рисунків, додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Рациональне використання людських ресурсів у організаціях різних форм власності набуває особливого значення в сучасних умовах. Управління персоналом є однією з ключових сфер діяльності, яка здатна суттєво впливати на ефективність функціонування організації.

Розробка та впровадження системної кадрової політики в органах публічної влади в умовах активних реформ економічних інституцій України можуть стати визначальним чинником у подоланні негативних тенденцій у соціальній сфері та економіці країни. Це особливо важливо, оскільки ефективність управлінської діяльності органів влади значною мірою залежить від професійного рівня їхніх керівників.

Роль, функції, а також особливості формування, функціонування і розвитку системи управління персоналом досліджено у багатьох працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Аналіз наукових праць свідчить, що в системі управління персоналом публічних органів влади найбільшу увагу приділено визначенню оптимальної чисельності державних службовців, необхідної для забезпечення ефективного функціонування державної служби. У наукових дослідженнях пропонуються різні методики планування та прогнозування оптимальної чисельності працівників у державних органах влади. Особлива увага приділяється тому, що ці процеси мають враховувати здібності, професійний рівень і потенціал кожного співробітника. Також наголошується на необхідності забезпечення справедливого матеріального заохочення відповідно до виконаних завдань, без створення додаткового навантаження на державний бюджет [1].

З травня 2016 року набув чинності Закон України «Про державну службу», яким визначено перелік посад, що належать до державної служби. Закон не передбачає скорочення чисельності працівників у державних установах, а лише

зміну їхнього статусу. Однак навіть такий підхід викликав певне невдоволення серед працівників державної служби, оскільки низка посад втратила статус державних службовців. Водночас, якщо б було здійснено фактичне скорочення персоналу в цій сфері, масштаби незадоволення могли б бути значно більшими. До того ж це могло б призвести до зниження мотивації держслужбовців і підвищення рівня корупції, спричиненого спробами незаконного збереження посад [2].

Багато наукових праць присвячено методам добору кадрів у державних органах влади, оцінці персоналу та формуванню кадрового резерву державних службовців [3]. У практиці державної служби застосовуються два основні способи відбору кадрів:

1. пряме або безпосереднє призначення, що може передбачати елементи спадковості чи спадкоємності;
2. непряме або опосередковане призначення, яке включає участь кандидатів у конкурсних процедурах, відбіркових поєдинках тощо.

Сучасний етап розвитку системи управління персоналом у державних органах свідчить про зниження актуальності першого підходу [4].

В Україні, як і в багатьох розвинених країнах, переважає система відкритого відбору кадрів для державної служби. Цей підхід передбачає відповідність кандидатів певним кваліфікаційним вимогам, що створює можливості для професійного зростання талановитих і креативних спеціалістів [5].

Зазначена система відбору кадрів отримала назву «професійний рекрутинг у системі державної служби». У її межах процес добору кадрів до державної служби України включає кілька етапів: попередній відбір, професійно-особистісну селекцію, що передбачає оцінку професійної та психологічної придатності кандидатів, а також відповідність кваліфікаційним вимогам вакантних посад. Завершується процес прийняттям остаточних рішень щодо відповідності кандидатів професійним і особистісним критеріям для зайняття державних посад [6].

Проблематика професійного рекрутингу в державній службі тісно пов'язана з питаннями його практичної реалізації, зокрема тим, які саме органи та яким чином

будуть виконувати зазначені етапи. У цьому контексті ряд науковців пропонують власні підходи. Наприклад, деякі дослідники вважають доцільним створення центрів незалежного тестування для відбору потенційних держслужбовців [7]. Інші ж пропонують впровадження компетентнісного підходу в процес добору кандидатів.

Мотиваційні аспекти також є важливим напрямом досліджень у сфері управління кадрами державних органів. На сучасному етапі для підвищення ефективності роботи в державних установах необхідно, щоб усі посадовці пройшли психологічну переорієнтацію. Це означає, що соціальна відповідальність має стати головним мотивом, тоді як особисті прагматичні інтереси мають відігравати другорядну роль. Крім того, ключовим фактором мотивації має стати прагнення до саморозвитку, що у перспективі приведе до справедливої винагороди [1]. Вказані мотиваційні механізми можуть бути реалізовані шляхом організації адаптаційних заходів для державних службовців, що сприятиме підвищенню ефективності виконання ними професійних обов'язків [8].

Покращення кадрових процесів у державній службі також потребує розробки та впровадження професійних стандартів [9]. Наразі в Україні ці стандарти перебувають на етапі розробки. Так, Національне агентство України з питань державної служби спільно з Національною академією державного управління при Президентові України підготували проєкт Стандарту освітньої діяльності з підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Однією з актуальних проблем системи управління кадрами публічної служби, що активно досліджується на сучасному етапі, є професіоналізація державної служби. Більшість науковців акцентують увагу на необхідності поєднання освіти та практичного досвіду для підвищення професійної компетентності держслужбовців. У зв'язку з цим поширеною практикою є направлення працівників державних органів на навчання до магістратур за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Сучасні дослідження в галузі управління персоналом державних установ також присвячені методам оцінювання кадрів. Однією з актуальних пропозицій є складання професіограм держслужбовців на основі психограм. Як ефективний спосіб оцінювання рекомендується створення центрів незалежного тестування та оцінювання державних службовців. Деякі дослідники пропонують більш системний підхід, розробляючи алгоритми оцінювання персоналу державних органів на всіх етапах управлінського процесу, а також надаючи практичні рекомендації щодо впровадження цих методик [9].

Цікавим є підхід до управління кадрами, що підкреслює залежність професійного розвитку державного службовця від загальної ефективності реалізації державної політики. Особливої уваги заслуговують дослідження, які розділяють поняття «проходження служби» та «просування по службі» [11]. Якщо проходження служби починається з моменту призначення на посаду, то просування по службі відбувається у разі підвищення рівня професійної компетентності. Іншими словами, «просування по службі» можна ототожнювати з поняттям «службова кар'єра».

Сучасний етап реформування державної служби вимагає від фахівців у сфері державного управління створення спеціалізованих програм, спрямованих на формування, розвиток та вдосконалення навичок і здібностей держслужбовців, що сприяє підвищенню ефективності їхньої діяльності. Деякі науковці вважають, що ці процеси мають здійснюватися відповідно до стандартів Європейського Союзу [12]. Таке твердження є цілком логічним, особливо в контексті курсу України на євроінтеграцію. Інші дослідники підкреслюють важливість комплексного підходу до вибору програм розвитку, враховуючи накопичений досвід успішного реформування державних органів у розвинених країнах.

Цікаві ідеї представлені в дослідженнях, які пропонують перейти від моделі кваліфікованого фахівця до компетентнісної. У такій моделі увага зосереджується не лише на знаннях і досвіді, але й на здатності реалізувати свій потенціал у професійній діяльності. Цей підхід розглядається як передумова переходу державних органів на стратегічний рівень розвитку.

Аналіз наукових джерел свідчить, що в умовах реформування державного управління в Україні потрібні розробки, які б узагальнювали, об'єднували та доповнювали основні положення, запропоновані зарубіжними та вітчизняними дослідниками, для формування єдиного ефективного підходу до розвитку системи управління кадрами державних органів. У цьому контексті управління кадрами державних органів можна розглядати як один із ключових механізмів реалізації державної кадрової політики. Воно охоплює систему організаційних, соціально-економічних, психологічних, морально-етичних та інших заходів, які забезпечують раціональне використання потенціалу працівників, задовольняючи як їхні особисті потреби, так і потреби держави [15].

Публічна служба висуває низку вимог до своїх працівників, які повинні дотримуватися принципів нейтральності, безсторонності та суворої дисципліни. Крім того, процеси добору, навчання, оцінювання та кар'єрного зростання державних службовців регулюються нормативно-правовими актами, що часто включає детальну характеристику персоналу державних установ [1].

Система управління персоналом у державних органах може розглядатися як внутрішня характеристика державної служби, що включає визначених суб'єктів і об'єкти. Суб'єктами цієї системи виступають керівники та кадрові підрозділи органів публічної влади. Об'єктами, у свою чергу, є державні службовці різних категорій та рангів. Взаємодія між суб'єктами та об'єктами цієї системи базується на принципах самоорганізації. На основі цього можна сформулювати визначення поняття «управління персоналом державних органів». Воно представляє собою цілеспрямований і впорядкований вплив суб'єкта на об'єкт, який здійснюється безпосередньо через суб'єкта управління [13].

Якщо розглядати управління персоналом як систему та процес, його можна визначити як сукупність відносин, механізмів, форм і методів впливу, що сприяють формуванню, розвитку та використанню професійних можливостей державних службовців. Отже, потенціал будь-якого органу публічної служби може бути реалізований лише за умови наявності кваліфікованого кадрового ресурсу. Місце

«кадрового потенціалу» у загальній структурі потенціалу органу публічної служби наведено на рисунку 1.1.

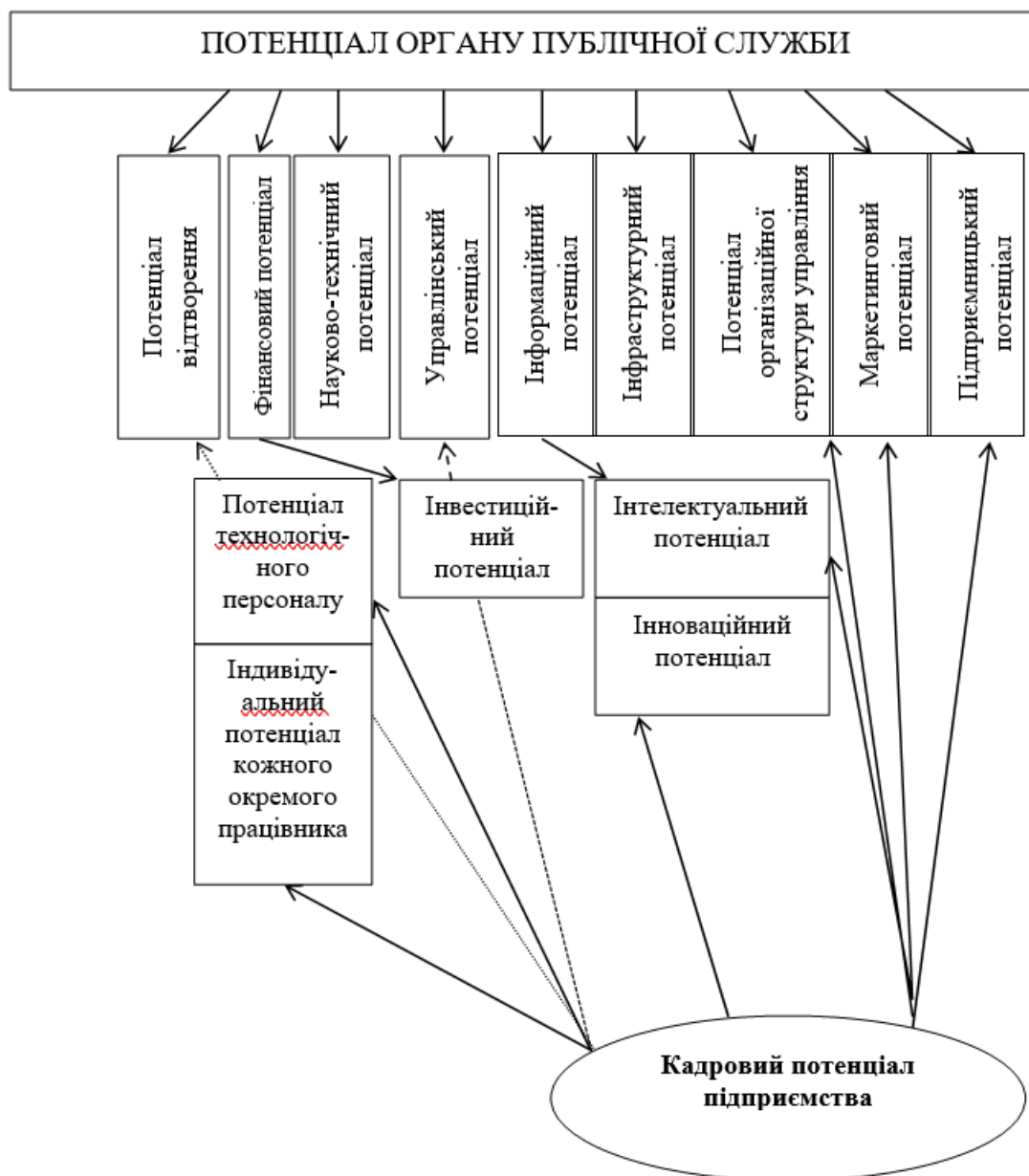


Рисунок 1.1 - Місце кадрового потенціалу в структурі потенціалу органу публічної служби.

Джерело: побудовано автором на основі даних [14]

З рисунка 1.1 видно, що до складу кадрового потенціалу органу публічної служби доцільно включити також потенціал організаційної структури управління. Його можна трактувати як механізм функціонування органу публічної служби, що

охоплює рівень організації функціональних елементів та специфіку їх взаємодії. Створення умов для ефективної взаємодії працівників та розвитку колективу є однією з ключових складових підтримання та відтворення кадрового ресурсу державного органу.

На відміну від системи управління персоналом у комерційних структурах, кадрове управління в органах публічної служби ґрунтується на єдиних організаційно-правових і функціональних засадах, які реалізуються в межах загальної державної кадрової політики.

Існує думка, що державна кадрова політика у сфері публічної служби є стратегією органів місцевої влади, спрямованою на розвиток, формування та ефективне використання кадрового потенціалу.

Основними напрямками кадрової політики в публічній службі є такі:

- створення ефективних механізмів добору персоналу, застосування сучасних методів державного управління та забезпечення професійного зростання державних службовців;
- розробка заходів, спрямованих на підвищення ролі кадрових підрозділів органів місцевого самоврядування та вдосконалення їх роботи;
- підвищення престижу державної служби, запровадження ефективних механізмів соціального захисту, стимулювання та підвищення відповідальності місцевих органів влади;
- формування нормативно-правової бази для кадрової політики, що забезпечує її законність та прозорість у реалізації;
- вдосконалення системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;
- інтеграція сучасних інформаційних технологій у процеси розробки та реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування;
- створення механізмів громадського контролю за формуванням і реалізацією кадрового потенціалу;
- розробка критеріїв для оцінки ефективності кадрової політики та визначення індикаторів розвитку кадрового ресурсу місцевих органів влади [15].

Термін «кадри» має багатозначний зміст, оскільки він відображає особливості соціального поділу праці, структури та ієрархії суспільства, що можна класифікувати за такими критеріями:

- за сферами діяльності (політичні, культурні, духовні);
- за галузевою належністю (сільське господарство, будівництво, інформаційні технології);
- за демографічними характеристиками (вік, стать, рівень освіти, стаж);
- за соціально-професійними ознаками (наукові працівники, військовослужбовці);
- за рівнем кваліфікації (висококваліфіковані, некваліфіковані);
- за категоріями (керівники, фахівці, службовці, робітники);
- за професіями (лікарі, інженери) та ін.

Для аналізу кадрового потенціалу можна виділити кілька основних рівнів: рівень суспільства та його підструктур, рівень колективу, особистісний рівень.

Поняття «кадри» характеризують як частину трудових ресурсів, яка постійно функціонує в певній галузі, та одночасно як сукупність кваліфікованих працівників, які мають спеціальну освіту і пройшли професійну підготовку [16]. Однак, на наш погляд, більш доцільно застосовувати це поняття на рівні органів публічної служби. Такий підхід пропонує Краснокутська Н.С., яка визначає «кадровий потенціал» як сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового і стратегічного розвитку органу публічної служби [17].

Шпикуляк О.Г. відзначає різницю між категоріями «кадровий потенціал» і «людський капітал», зазначаючи, що людський капітал оцінюється з точки зору вартості здібностей працівника, тоді як кадровий потенціал оцінюється через функціональні можливості носія робочої сили. Обидві категорії мають спільну характеристику: їх формування залежить від вроджених якостей людини та подальшого розвитку через цілеспрямовані інвестиції в навчання та професійне вдосконалення [18]. В загальному, реформування державної служби є одним із ключових напрямів адміністративних реформ у сучасних умовах.

Кар'єра державного службовця є важливим індикатором професійного розвитку, місцем для самовираження та оцінкою якості виконуваної діяльності. Підвищення ефективності та якості державної служби, спрямоване на розвиток громадянського суспільства та зміцнення держави, а також на поліпшення якості державних послуг, є ключовими завданнями в процесі реформування цієї системи.

З огляду на це, людські знання, здібності, таланти та навички можна розглядати як особливу форму капіталу, що накопичується і створює певний запас, який забезпечує людині можливість отримувати вищий дохід у майбутньому. Крім того, цей капітал приносить не лише грошову вигоду, але й психологічну, моральне задоволення та соціальний статус.

З цієї причини витрати організацій на підготовку висококваліфікованих кадрів є інвестицією в їхній розвиток. Ефективність таких інвестицій проявляється в тому, що підготовлені фахівці сприяють зростанню продуктивності праці, впровадженню нових технологій, що, своєю чергою, призводить до збільшення прибутків органів публічної служби та підвищення їх конкурентоспроможності. Освіта, кваліфікація та високий рівень професійної підготовки сприяють збільшенню як особистісного, так і суспільного людського капіталу, що, відповідно, підвищує кадровий потенціал органів публічної служби.

Важливу роль у формуванні високоякісного кадрового потенціалу відіграють індивідуальні професійні характеристики працівників, їхня кваліфікація. Кваліфікація визначає рівень підготовленості працівника до виконання професійних обов'язків, і є результатом здобуття знань, навичок, досвіду та здібностей до відповідної діяльності. Під час набуття високої кваліфікації працівник проходить етапи загальної та спеціальної освіти, здобуття професійних навичок, виробничого досвіду і постійного підвищення кваліфікації.

Потенціал працівника розвивається протягом його життєдіяльності. Складовими цього потенціалу є як первісні характеристики особистості (талант, інтелектуальний рівень, мотиваційні орієнтири), так і якості, що набуваються з часом (професійна діяльність, рівень освіти, кваліфікація).

Характеристики кадрового потенціалу безпосередньо залежать від розвитку підприємств, що є споживачами праці. Можливість залучати висококваліфіковані, мотивовані кадри, орієнтовані на досягнення високих результатів, прямо корелює з результатами господарської діяльності роботодавця, які створюють умови для використання кваліфікованої праці.

Кожен напрям діяльності органів публічної служби має свої ключові фахівці. Важливо відзначити, що потенціал таких фахівців та потенціал міжгрупових зв'язків складають основну частину кадрового потенціалу органу публічної служби. Вони розробляють, виконують і контролюють завдання, які в майбутньому забезпечать високий рівень досягнення цілей організації.

Аналіз наукових джерел показує, що як вітчизняні, так і зарубіжні автори активно досліджують суть і характеристики кадрового потенціалу. Враховуючи існуючі підходи до характеристики кадрового потенціалу, можна виділити таку систему понять:

1. чисельний і функціональний склад кадрів органу публічної служби, що відображає їх розподіл і переміщення за категоріями та посадами.
2. професія, як набір теоретичних знань і практичних навичок, необхідних для виконання трудової діяльності.
3. спеціальність, як набір специфічних знань і навичок, необхідних для виконання окремих трудових функцій.
4. кваліфікація, як рівень професійної підготовки, необхідної для виконання трудових функцій.

З огляду на наведені визначення, кадровий потенціал можна визначити як величину можливого залучення висококваліфікованих працівників до виробничих процесів, їх здатність до інноваційної діяльності, рівень освіти та кваліфікації, а також психофізіологічні характеристики, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей органу публічної служби і підтримки його конкурентоспроможності на ринку. Таким чином, кадровий потенціал органу публічної служби охоплює лише тих працівників, які мають високий рівень

підготовки та виконують управлінські функції, та становить проектно-орієнтовану складову трудового потенціалу.

Для розвитку теоретичних засад аналізу кадрового потенціалу нами узагальнено класифікаційні підходи до його вивчення і обґрунтовано застосування додаткових класифікаційних ознак, представлених у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Класифікація кадрового потенціалу органу публічної служби

| Класифікаційні ознаки                                                | Елементи                                   | Характеристика                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. За діапазоном охоплення можливостей                               | Індивідуальний кадровий потенціал          | Враховуються індивідуальні можливості працівника                                                                                                                                                          |
|                                                                      | Колективний кадровий потенціал             | Враховуються не тільки індивідуальні можливості членів колективу, а й можливості їхньої співпраці для досягнення цільових орієнтирів                                                                      |
| 2. За ступенем агрегованості оцінок                                  | Кадровий потенціал працівника              | Індивідуальні інтелектуальні, освітньо-кваліфікаційні, психологічні, фізіологічні та інші можливості особистості, які використовуються чи можуть бути використані у трудовій діяльності                   |
|                                                                      | Груповий кадровий потенціал                | Крім кадрового потенціалу окремих працівників ураховуються додаткові можливості їхньої колективної діяльності на основі сумісності психофізіологічних і кваліфікаційно-професійних особливостей колективу |
|                                                                      | Кадровий потенціал органу публічної служби | Сукупні можливості працівників органу публічної служби активно чи пасивно брати участь у робочому процесі                                                                                                 |
| 3. За місцем у соціально-економічній системі органу публічної служби | Структурно-формуючий кадровий потенціал    | Можливості частини працівників органу публічної служби щодо раціональної та високоефективної організації робочих процесів і побудови найбільш гнучкої, чіткої, простої структури органу публічної служби  |

Джерело: побудовано автором на основі [8]

Здійснюючи державну кадрову політику, органи управління державної служби вирішують низку важливих завдань, серед яких розробка проектів нормативно-правових актів та їх впровадження у практику з питань державної служби; організація конкурсів на вакантні посади державних службовців, атестацій та державних кваліфікаційних іспитів; ведення статистичного та персонального обліку держслужбовців; прогнозування і планування потреб у кадрах для державних органів; організація професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для державної служби.



Рисунок 1.2 - Система принципів управління кадровим потенціалом органу публічної служби

Джерело: побудовано автором на основі [9]

Кадрова політика повинна бути не лише орієнтованою на прагматичне кадрове забезпечення, але й охоплювати потреби як сучасного стану держави, так і її майбутнього розвитку. Важливо розробити кадрову політику, яка буде враховувати ці потреби в контексті реформування держави та суспільства.

При створенні концепції державної кадрової політики слід керуватися такими принципами:

- застосування наукових підходів до вивчення соціальних явищ (системний підхід, історизм, соціальна детермінованість);

- критичне осмислення і креативне використання існуючих наукових знань в галузі управління та кадрової діяльності, реалістична оцінка стану кадрового складу держави, визнання складності та взаємозв'язку кадрових процесів;
- аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду роботи з кадрами, засвоєння його уроків, вивчення позитивних і негативних аспектів цього досвіду, а також адаптація його до умов України, з урахуванням національних традицій та менталітету громадян;
- врахування сучасних реалій і потреб України. Практичний аналіз складу кадрів, їх кількісні та якісні характеристики дозволяють оцінити ефективність нововведень і виявити нові тенденції та потреби.

Отже, основними компонентами концепції державної кадрової політики є: визначення її цілей, завдань на короткий і довгий терміни, пріоритетів та основних напрямів кадрової діяльності держави; суб'єкти та об'єкти кадрової політики, їх взаємодія; принципи і механізми реалізації кадрової політики; система роботи з кадрами та технології професійного розвитку державних службовців. Ключовими умовами розробки державної кадрової політики є критичний аналіз як вітчизняного, так і міжнародного досвіду, врахування отриманих уроків, детальне вивчення поточної кадрової ситуації та стану кадрового складу, а також визначення потреб у його якісному покращенні та професійному розвитку. Державна кадрова політика є відображенням потреб суспільства, вимог часу та основних інтересів громадян, вона є важливою складовою загальної політики держави, визначаючи основні принципи підбору, розподілу та розвитку кадрів. Її основна мета — забезпечити успішну реалізацію всієї політики держави. Формується та реалізується вона на основі наукових знань, постійного моніторингу і аналізу практичної діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ЦЕНТРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ М. РОМНИ

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика установи

Центр надання адміністративних послуг у місті Ромни (далі – ЦНАП) було створено 27 вересня 2017 року за рішенням Роменської міської ради Сумської області. Основною метою його функціонування стало забезпечення доступності та спрощення процесу отримання адміністративних послуг. До створення Центру ці послуги надавалися через відділ надання адміністративних послуг виконавчого комітету Роменської міської ради. Відповідальність за організацію діяльності ЦНАП покладена на Управління адміністративних послуг Роменської міської ради.

Протягом 2023 року адміністраторами Центру надання адміністративних послуг Роменської міської ради було прийнято та опрацьовано заяви громадян з таких питань:

- реєстрація та зняття з реєстрації місця проживання, видача довідок про реєстрацію, уточнення адреси, перейменування назв вулиць чи населених пунктів, вклеювання фотокарток у паспорт громадянина України у зв'язку з досягненням віку – 12 298 заяв;
- реєстрація прав на нерухоме майно – 4 353 заяви;
- питання, пов'язані з Державним Геокадастром – 2 500 заяв;
- містобудування та архітектура – 542 заяви;
- комунальне майно – 91 заява;
- землевпорядкування – 1 525 заяв;
- Держгеокадастр – 1 199 заяв;
- складання постанов про адміністративні правопорушення – 415 осіб.

За період функціонування ЦНАП Роменської міської ради значно зросла кількість доступних послуг. У 2017 році їх кількість становила 52, а станом на

січень 2023 року – вже 154 послуги. Адміністратори Центру надання адміністративних послуг Роменської міської ради мають доступ до Реєстру територіальної громади, Державного реєстру прав на нерухоме майно, а також до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань відповідно до виконуваних ними функцій. Спеціалісти Сектору реєстрації та ведення реєстру територіальної громади також підключені до Реєстру територіальної громади. Реалізація завдань у ЦНАП Роменської міської ради здійснюється шляхом розподілу обов’язків між адміністраторами залежно від напрямків питань. Однією з найпопулярніших послуг є реєстрація місця проживання разом із супутніми послугами. На рис. 2.1 наведено динаміку надання цих послуг у період 2021–2023 років.

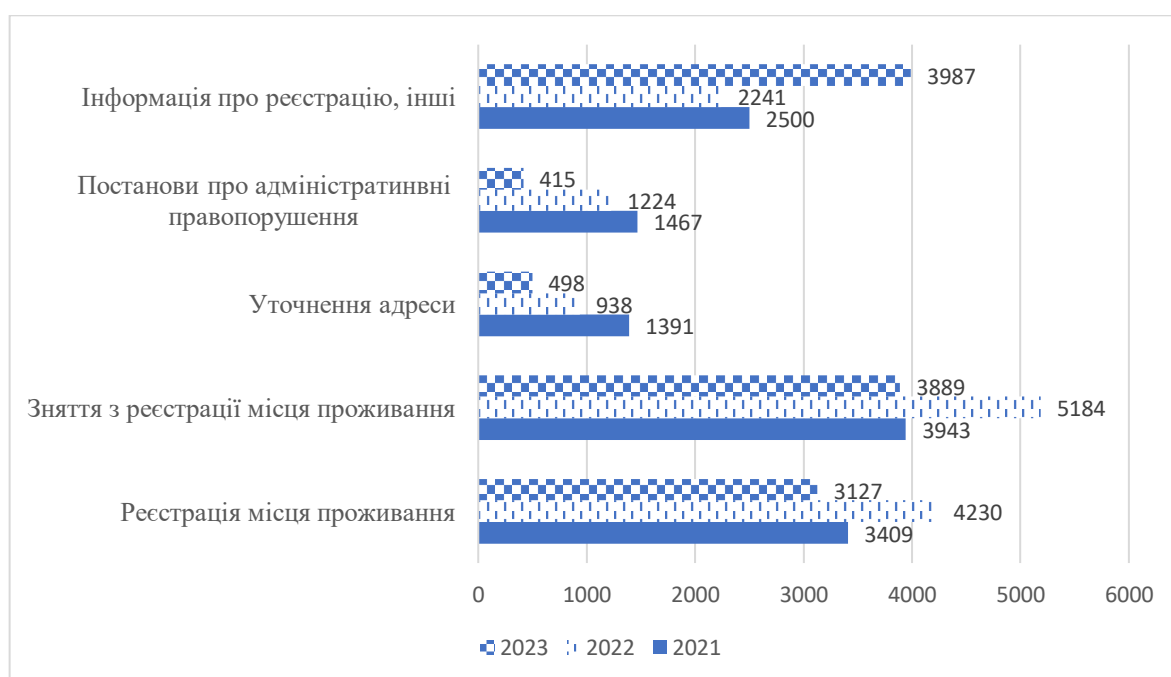


Рисунок 2.1 - Динаміка наданих послуг ЦНАП Роменської міської ради за 2021- 2023 роки

Джерело: розрахунок автора за даними ЦНАП Роменської міської ради

Найбільший попит на ці послуги в Центрі надання адміністративних послуг Роменської міської ради зумовлений низкою соціальних факторів. У місті Ромни було змінено назви деяких вулиць і населених пунктів у межах громади, що

викликало необхідність уточнення адрес. Кількість складених постанов про адміністративні правопорушення значно зменшилася через зміни в законодавстві, які визначають порядок подання документів (30 календарних днів) для вклеювання фотографії після досягнення відповідного віку. У разі перевищення цього строку паспорт визнається недійсним і підлягає заміні.

З травня 2023 року в ЦНАП Роменської міської ради запроваджено надання послуг з оформлення паспорта громадянина України для виїзду за кордон та заміни паспорта громадянина України у вигляді ID-картки. Динаміка оформлення паспортів громадянина України у вигляді ID-картки та паспортів для виїзду за кордон у ЦНАП Роменської міської ради за 2023 рік представлена на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 - Динаміка оформлення паспортів громадянина України вигляді ID-картки та закордонних паспортів в ЦНАП Роменської міської ради за 2023 рік

Джерело: розрахунок автора за даними ЦНАП Роменської міської ради

Станом на січень 2023 року ЦНАП Роменської міської ради надає 154 адміністративні послуги, серед яких:

1. Державна реєстрація юридичної особи.
2. Реєстрація змін до відомостей про юридичну особу.
3. Перехід юридичної особи на діяльність за модельним статутом.

4. Перехід юридичної особи з модельного статуту на діяльність за установчим документом.
5. Включення відомостей про юридичну особу.
6. Реєстрація місця проживання особи.
7. Надання інформації про місце реєстрації особи.
8. Інші послуги.

Динаміка найбільш затребуваних послуг ЦНАП Роменської міської ради представлена на рисунку 2.3.

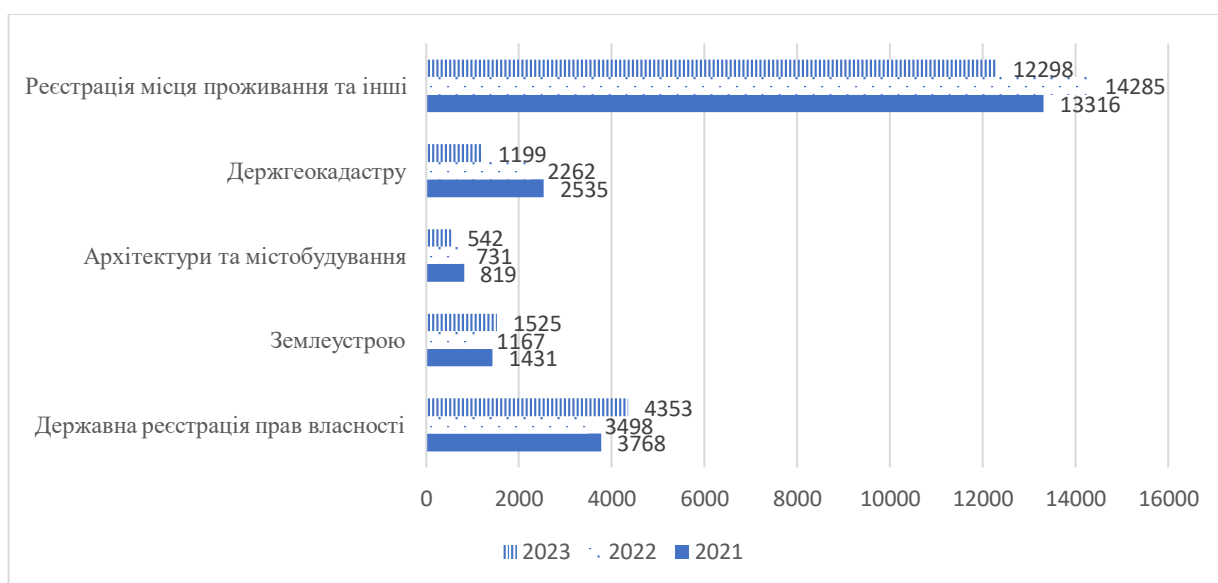


Рисунок 2.3 - Динаміка надання найбільш затребуваних послуг ЦНАП Роменської міської ради за 2021-2023 роки

Джерело: розрахунок автора за даними ЦНАП Роменської міської ради

ЦНАП Роменської міської ради долучився до волонтерського проєкту iGov. Цей портал об'єднує послуги, які надаються державними органами України громадянам і бізнесу. У 2023 році в ЦНАП Роменської міської ради стали доступні онлайн-послуги, перелік яких представлено на рисунку 2.4.

Для замовлення онлайн-послуги необхідно пройти ідентифікацію в системі за допомогою електронного підпису або ID-банкінгу. Після авторизації слід обрати потрібну послугу, заповнити анкету й надіслати заявку. Ефективність організації роботи Центру оцінюється за критеріями методики, розробленої Центром

політико-правових реформ за підтримки ЄС та Міжнародного фонду «Відродження». Критерії оцінки ефективності діяльності ЦНАП Роменської міської ради наведено в Додатку А.

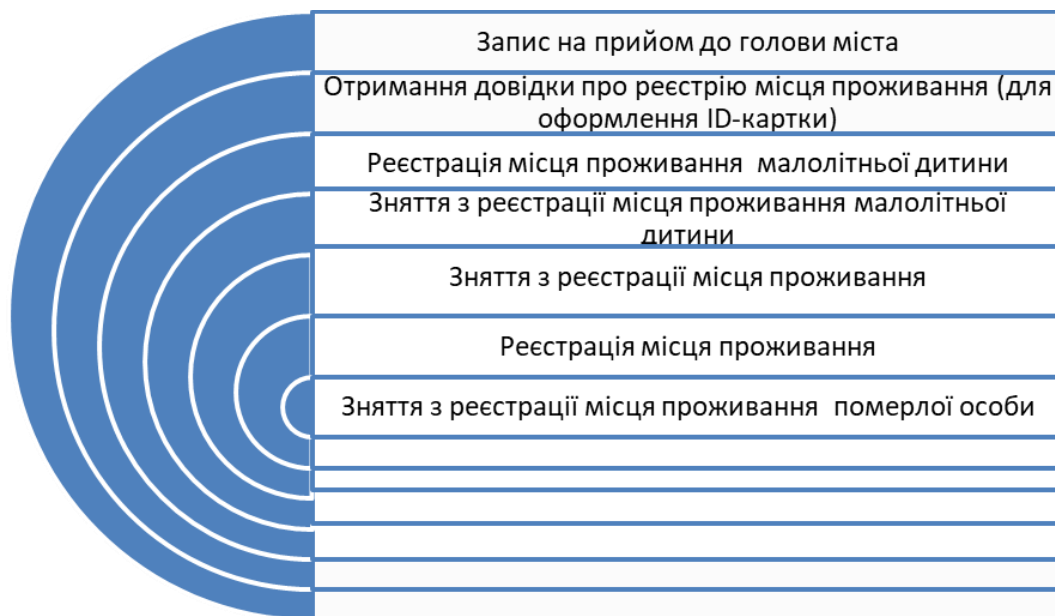


Рисунок 2.4 - Перелік доступних он-лайн послуг в ЦНАП Роменської міської ради

Джерело: розрахунок автора за даними ЦНАП Роменської міської ради

На основі аналізу ефективності було виявлено такі проблеми:

- Через відсутність сучасного вебсайту інформація про новини у роботі Центру, а також зміни в законодавстві частково оновлюється лише на сторінці в соціальній мережі Facebook.
- Наявний вебсайт не відповідає сучасним вимогам: матеріали про можливості Центру та актуальні зміни в законодавстві не оновлюються.
- Приміщення Центру відповідає лише мінімальним санітарним нормам і потребує оновлення. Воно розділене на кабінети, що не відповідає концепції «прозорого офісу».
- Відсутність електронної черги та реєстраційних терміналів створює незручності й напругу серед відвідувачів.
- У Центрі немає інформаційних кіосків та буклетів для відвідувачів.

- Приміщення частково враховує потреби людей з обмеженими можливостями: є пандус, проте кабінетна система розміщення створює додаткові незручності.
- Відсутній електронний документообіг між фронт-офісом і бек-офісом.
- Хоча у Центрі є скринька для пропозицій, опитування та анкетування відвідувачів щодо якості послуг не проводяться.
- Не здійснюється аналіз навантаження на кожного працівника протягом дня, що унеможлиблює коригування розподілу обсягу роботи.
- У 2023 році ЦНАП Роменської міської ради для покращення якості обслуговування брав участь у проєкті «U-LEAD». Однією з умов участі було співфінансування місцевої влади, однак ця підтримка не була затверджена.

## 2.2 Аналіз стану і оцінка основних показників кадрового потенціалу Центру надання адміністративних послуг

Середньооблікова чисельність працівників ЦНАП у Роменській міській раді становить 44 штатні одиниці. У 2023 році фактичний фонд оплати праці склав 2724700 грн., що є вищим порівняно з показниками за 2021 та 2022 роки. Фонд оплати праці в ЦНАП у Роменській міській раді складається з основної заробітної плати, що відповідає мінімальному рівню заробітної плати згідно з чинним законодавством, а також додаткової заробітної плати, яка змінюється залежно від питомої трудомісткості та рівня середньогодинної оплати праці. Для аналізу складу та структури персоналу використаємо інформацію, подану у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Склад та структура персоналу ЦНАП у Роменській міській раді за 2021 – 2023 рр.

| Показник                               | 2021 р. |                  | 2022 р. |                  | 2023 р. |                  | 2023 р. до 2021 р., % |
|----------------------------------------|---------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|-----------------------|
|                                        | Осіб    | у % до заг. к-ті | Осіб    | у % до заг. к-ті | Осіб    | у % до заг. к-ті |                       |
| Середньооблікова чисельність персоналу | 51      | 100              | 43      | 100              | 44      | 100              | 86                    |

Джерело: створено автором на основі даних ЦНАП м. Ромни

Проаналізуємо структуру та кількість працівників, їх належність до трудомісткості виробничої програми і визначення відхилень фактичної кількості від попередніх періодів (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Зміна чисельності персоналу і його структури

| Показник          | 2021 рік |     | 2022 рік |     | 2023 рік |     | Відхилення 2023 року до 2021 |     |
|-------------------|----------|-----|----------|-----|----------|-----|------------------------------|-----|
|                   | Осіб     | %   | Осіб     | %   | Осіб     | %   | Осіб                         | %   |
| Всього персоналу: | 51       | 100 | 43       | 100 | 44       | 100 | -7                           | 86  |
| У тому числі :    |          |     |          |     |          |     |                              |     |
| а) робітники      | 4        | 8   | 4        | 9   | 4        | 9   | 0                            | 100 |
| б) службовці      | 36       | 71  | 29       | 67  | 29       | 66  | -7                           | 81  |
| в) керівники      | 6        | 12  | 6        | 14  | 6        | 14  | 0                            | 100 |
| г) спеціалісти    | 5        | 10  | 4        | 9   | 5        | 11  | 0                            | 100 |

Джерело: створено автором на основі даних ЦНАП м. Ромни

Отже, основними показниками динаміки кадрів є наступні: кількість робітників залишалася незмінною протягом років, при цьому їх частка в загальній структурі на 2023 рік становила 9%; кількість службовців значно знизилася у 2023 році порівняно з 2021 роком — на 7 осіб, що стало результатом скорочення штату, при цьому в 2022 році кількість службовців була на рівні звітного періоду; кількість керівних посад залишалася сталою протягом усіх років дослідження; кількість спеціалістів майже не змінювалася, а їх частка у загальній чисельності в 2023 році становила 11%. Далі будемо досліджувати кадровий потенціал ЦНАП за рівнем освіти та віковими категоріями персоналу (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Розподіл персоналу за рівнем освіти і віком (2023 р.)

| Вік            | Кількість з вищою освітою, осіб | Кількість з середньою спеціальн. освітою, осіб | Кількість з середньою освітою, осіб | Всього, осіб | Питома вага в загальній чисельності, % |
|----------------|---------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------|----------------------------------------|
| До 30 років    | 5                               | 0                                              | 0                                   | 5            | 11                                     |
| Від 30 до 45   | 19                              | 0                                              | 0                                   | 19           | 43                                     |
| Від 45 до 60   | 17                              | 3                                              | 0                                   | 20           | 45                                     |
| Понад 60 років | 0                               | 0                                              | 0                                   | 0            | 0                                      |
| Всього         | 41                              | 3                                              | 0                                   | 44           | 100                                    |

Джерело: створено автором на основі даних ЦНАП м. Ромни

Згідно з даними таблиці, 93% працівників підприємства мають вищу освіту. Щодо вікової характеристики, найбільшу частку складають працівники віком від 45 до 60 років - 45% від загальної чисельності, а також працівники віком від 30 до 45 років - 43%. Далі, за результатами аналізу персоналу за статевою ознакою, отримано наступні дані (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Склад та структура персоналу за статтю

| №            | Показники          | 2021р. |                 | 2022р. |                 | 2023р. |                 | Відхилення<br>2023р. до 2021р. |     |
|--------------|--------------------|--------|-----------------|--------|-----------------|--------|-----------------|--------------------------------|-----|
|              |                    | Осіб   | пит.<br>вага, % | Осіб   | пит.<br>вага, % | Осіб   | пит.<br>вага, % | +/-                            | %   |
| 1            | Всього працівників | 51     | 100             | 43     | 100             | 44     | 100             | -7                             | 86  |
| У тому числі |                    |        |                 |        |                 |        |                 |                                |     |
| 2            | жінки              | 44     | 86              | 36     | 84              | 37     | 84              | -7                             | 84  |
| 3            | чоловіки           | 7      | 14              | 7      | 16              | 7      | 16              | 0                              | 100 |

Джерело: створено автором на основі даних ЦНАП м. Ромни

Таким чином, в ЦНАП м. Ромни основну кількість працівників за статтю становлять жінки - 84%, чоловіків - 16% від загального числа працівників. Аналіз руху персоналу розглянемо в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Рух персоналу в ЦНАП у Роменській міській раді за 2021-2023 рр.

| Показники                                    | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення 2023 до 2021 |             |
|----------------------------------------------|------|------|------|-------------------------|-------------|
|                                              |      |      |      | Абсолютне, (+,-)        | Відносне, % |
| Середньооблікова чисельність працюючих, осіб | 51   | 43   | 44   | -7                      | 86,2        |
| Прийнято нових працівників протягом р., осіб | 0    | 1    | 0    | 0                       | -           |
| Вибуло працівників протягом р., осіб         | 8    | 0    | 0    | -8                      | 0,0         |
| Коефіцієнт обороту:                          |      |      |      |                         |             |
| - з приймання                                | 0,0  | 2,3  | 0,0  | 0,0                     | -           |
| - зі звільнення                              | 15,6 | 0,0  | 0,0  | -15,6                   | 0,0         |
| Коефіцієнт загального обороту                | 15,6 | 2,3  | 0,0  | -15,6                   | 0,0         |

Джерело: створено автором на основі даних ЦНАП м. Ромни

Протягом аналізованого періоду спостерігалися зміни в середньообліковій чисельності працівників. У 2021 році з організації вибуло 8 осіб, у 2022 році прийнято 1 нового працівника, а в 2023 році рух персоналу не відбувався. Відзначається негативна тенденція щодо коефіцієнта обороту персоналу через звільнення, з коефіцієнтом відхилення -15,7%. Рациональне використання робочого часу є основним резервом для підвищення продуктивності праці. Аналіз ефективності використання робочого часу включає два основні напрямки: витрати робочого часу та непродуктивне використання робочого часу.

Даний аналіз базується на даних балансу робочого часу та оперативного табельного обліку. Важливо зазначити, що облік витрат часу через табелі має певні недоліки, що ускладнює отримання точних даних про фактично відпрацьовані людино-дні та людино-години. Облік присутності на робочому місці здійснюється незалежно від того, чи виконує працівник продуктивну роботу. Ці обмеження ускладнюють виявлення реальних резервів для покращення продуктивності праці.

Для більш детального аналізу витрат робочого часу на одного середньооблікового працівника, звертаємося до даних таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристика балансів робочого часу одного працівника

| Показник                                                                                            | Звітний період | Плановий період |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|
| Календарний фонд робочого часу, дні                                                                 | 366            | 365             |
| Неявки на роботу, дні в тому числі                                                                  | 36,1           | 34,8            |
| чергові і додаткові відпустки                                                                       | 22,8           | 22,0            |
| відпустки у зв'язку з пологами                                                                      | 0,8            | 1,1             |
| по хворобі                                                                                          | 9,8            | 9,3             |
| інші неявки, дозволені законодавством                                                               | 1,0            | 1,0             |
| прогули                                                                                             | 0,5            | -               |
| цілодобові простої                                                                                  | 0,1            | -               |
| Число робочих днів в році                                                                           | 236,9          | 242,2           |
| Середня тривалість робочого дня (номінальна)                                                        | 7,67           | 7,67            |
| Втрати часу у зв'язку з скороченням тривалості робочого дня, год., в тому числі                     | 0,05           | 0,04            |
| - для зайнятих на важких і шкідливих роботах                                                        | 0,02           | 0,02            |
| - простої (через нестачу сировини, енергії, поломку устаткування або порушення трудової дисципліни) | 0,01           | -               |
| Середня тривалість робочого дня, год.(п.6-п.7)                                                      | 7,62           | 7,63            |
| Ефективний фонд робочого часу одного робітника (п.8 х п.5)                                          | 1805           | 1848            |

Джерело: створено автором на основі даних ЦНАП м. Ромни

На їх основі можна розрахувати систему показників, що відображають ефективність використання робочого часу. Згідно з законодавством, роботодавець не має права залучати працівника до роботи більше ніж 40 годин на тиждень. Цей ліміт є максимально допустимим для обліку робочого часу. Баланс робочого часу може бути складений на рівні підприємства, цеху, групи працівників або для окремого працівника, з урахуванням

Для оцінки соціально-економічної ефективності управління кадрами на підприємстві застосовуються різноманітні коефіцієнти. У зв'язку з цим постає необхідність введення узагальнюючого показника, який дозволяв би оцінити ефективність кадрової політики. Для цієї мети пропонуємо використати методику таксономічного аналізу, яка є відомою у науці. Для оцінки рівня плинності кадрів розглянемо рух персоналу в організації (таблиця 2.7). Високий рівень плинності часто свідчить про проблеми в роботі підприємства, що є однією з численних проблем, з якими стикаються сучасні компанії. Однак природний рівень плинності кадрів є нормальним процесом для будь-якої організації, оскільки він сприяє оновленню трудових ресурсів. Цей процес триває безперервно і не потребує значних зусиль з боку кадрових служб та керівництва.

Таблиця 2.7 – Аналіз чисельності руху персоналу в ЦНАП у Роменській міській раді

| Назва показників                                | Чисельність за роками |      |      |
|-------------------------------------------------|-----------------------|------|------|
|                                                 | 2021                  | 2022 | 2023 |
| Середньорічна чисельність працюючих, осіб.      | 51                    | 43   | 44   |
| Кількість прийнятого на роботу персоналу, осіб. | 0                     | 1    | 0    |
| Кількість працівників, що звільнилась, осіб.    | 8                     | 0    | 0    |

Джерело: створено автором на основі даних ЦНАП м. Ромни

Для подальшого аналізу необхідно обчислити обрані індикатори та здійснити розрахунки (таблиця 2.8).

Отже, з таблиці видно, що плинність кадрів дорівнює нулю, оскільки протягом років не було звільнень за власним бажанням. Показник стабільності

кадрів свідчить про позитивну тенденцію, що підтверджує відсутність вибуття співробітників, які мають досвід роботи понад 5 років.

Таблиця 2.8 – Показники соціально-економічної ефективності управління кадрами в організації

| Назва показників                                                                                                 | Значення за роками, % |      |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------|------|
|                                                                                                                  | 2021                  | 2022 | 2023 |
| Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл)                                                                                | 0                     | 0    | 0    |
| Коефіцієнт стабільності кадрів (Кст)                                                                             | 85,2                  | 90,9 | 91,3 |
| Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників організації і в регіоні (Кзп.орг/зп.рег) | 49,8                  | 54,8 | 64,2 |
| Коефіцієнт кваліфікованості (Ккв)                                                                                | 98,7                  | 98,8 | 99,1 |
| Коефіцієнт соціальних витрат (Ксоц)                                                                              | 2,83                  | 3,7  | 4,02 |

Джерело: створено автором на основі даних ЦНАП м. Ромни

Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати вказує на наявність регіональної диференціації в оплаті праці в Сумській області. Коефіцієнт кваліфікації поступово збільшується, що свідчить про зростання рівня знань працівників і зміну вимог до професій. Також спостерігається, що частка соціальних витрат є невеликою (менше 5%). Розрахуємо Середнє значення по кожному показнику (індикатору) економічного управління персоналом ЦНАП у Роменській міській раді (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Середнє значення по кожному показнику (індикатору) економічного управління персоналом ЦНАП у Роменській міській раді

| Показник (індикатор економічної безпеки системи), $X_i$                                                          | Середнє значення ( $X_{сер}$ ) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл)                                                                                | 0                              |
| Коефіцієнт стабільності кадрів (Кст)                                                                             | 89,13                          |
| Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників організації і в регіоні (Кзп.орг/зп.рег) | 56,27                          |
| Коефіцієнт кваліфікованості (Ккв)                                                                                | 98,87                          |
| Коефіцієнт соціальних витрат (Ксоц)                                                                              | 3,52                           |

Джерело: розраховано автором

Після розрахунку обраних індикаторів перейдемо до наступного етапу: стандартизація значень елементів матриці спостережень (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Стандартизовані показники (індикатори) економічного управління персоналом ЦНАП у Роменській міській раді

| Показники - індикатори<br>/Стандартизовані значення                                                                       | Z2021 | Z2022 | Z2023 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл)                                                                                         | 0,00  | 0,00  | 0,00  |
| Коефіцієнт стабільності кадрів (Кст)                                                                                      | 0,96  | 1,02  | 1,02  |
| Коефіцієнт співвідношення<br>середньомісячної заробітної плати<br>працівників організації і в регіоні<br>(Кзп.орг/зп.рег) | 0,89  | 0,97  | 1,14  |
| Коефіцієнт кваліфікованості (Ккв)                                                                                         | 1,00  | 1,00  | 1,00  |
| Коефіцієнт соціальних витрат (Ксоц)                                                                                       | 0,80  | 1,05  | 1,14  |

Джерело: розраховано автором

Отже, після проведених розрахунків, визначаємо таксономічний показник рівня управління персоналом. Результати розрахунків зводимо в таблицю 2.11.

Таблиця 2.11 – Значення таксономічного показника рівня управління персоналом ЦНАП у Роменській міській раді за 2021 – 2023 рр.

| Таксономічний показник в конкретному році | Значення К |
|-------------------------------------------|------------|
| K2021                                     | 0,07       |
| K2022                                     | 0,58       |
| K2023                                     | 0,99       |

Джерело: розраховано автором

Підсумовуючи, можна зазначити, що таксономічний показник ЦНАП у Роменській міській раді за період 2021-2023 років демонструє сталий ріст, з позитивною динамікою протягом всього періоду. Встановлені стимулятори досягли найвищих значень у 2023 році. Окрім того, в 2023 році показник, що наближається до одиниці, свідчить про ефективний розвиток управління персоналом на підприємстві. Коефіцієнт плинності дорівнює нулю, що підтверджує відсутність звільнень за власним бажанням і вказує на ефективну кадрову політику. Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати

працівників управління зростає щорічно, що зумовлено підвищенням рівня заробітної плати.

### **2.3 Оцінка оптимальної кількості адміністраторів ЦНАП м. Ромни**

На момент оцінки в ЦНАПі працюють 25 адміністраторів Розрахунок оптимальної кількості працівників свідчить про дефіцит адміністративного персоналу. Також у Центрі існує план підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, який охоплює професійну та психологічну підготовку. Планове підвищення кваліфікації здійснюється систематично. Наразі на навчання за напрямом «Державна служба» направлено 4 співробітники.

У Центрі проводяться заходи для підвищення кваліфікації персоналу. Однак спеціальні навчальні курси для працівників ЦНАП у Роменській міській раді поки що не проводяться. Натомість співробітники Центру самі проводять навчання для населення, спрямовані на пояснення основних аспектів системи надання адміністративних послуг.

Якість персоналу пропонується оцінювати за допомогою комплексної системи оцінювання. Така оцінка (самооцінка та зовнішнє оцінювання) виконує орієнтуючу та стимулюючу функції. Орієнтуюча функція допомагає співробітнику краще розуміти свої навички, стан та поведінку, а також визначати напрями для подальшого розвитку. Стимулююча функція сприяє мотивації працівника до активної діяльності в певному напрямку.

Інструментарій системи оцінки персоналу має бути розроблений із врахуванням управлінських завдань, особливостей структури організації, специфіки діяльності персоналу, а також цілей оцінювання. Методи повинні бути простими, зрозумілими та включати 5–6 кількісних показників, а також об'єднувати письмові та усні завдання.

Серед найпоширеніших методів оцінки персоналу можна виділити наступні:

1. Метод тестування, який включає три групи тестів:

- Кваліфікаційні (визначають рівень професійної підготовки працівника);
- Психологічні (оцінюють особистісні якості);
- Фізіологічні (виявляють фізіологічні особливості).

Для працівників державної служби та органів місцевого самоврядування, зокрема адміністраторів ЦНАПу, обов'язковим є складання кваліфікаційного іспиту з дисципліни «Державна служба». У рамках міжнародної програми «U-LEAD з Європою» була розроблена програма тренінгів для центрів надання адміністративних послуг. Робота адміністратора Роменського ЦНАПу часто пов'язана із ситуаціями, що супроводжуються високою емоційною напруженістю та складністю міжособистісного спілкування. Адміністратори повинні вміти швидко знаходити контакт із клієнтом, розуміти психологічний стан співрозмовника, його потреби та мотиви поведінки. У цьому контексті в ЦНАПах доцільно проводити тренінги, спрямовані на розвиток навичок емоційної підтримки та збереження рівноваги в напружених або конфліктних ситуаціях із відвідувачами.

Атестація є ще одним підходом до оцінювання. Вона передбачає комплексне оцінювання, яке узагальнює інформацію про якість працівника, його робочу поведінку та продуктивність. Особливістю цього методу є створення спеціальної атестаційної комісії, до складу якої входять:

1. Представники керівництва.
2. Керівники структурних підрозділів.
3. Представники кадрової служби, відділу кадрів, заробітної плати або управління персоналом.

Пропонується оцінювання якості персоналу Роменського ЦНАПу за такими критеріями:

- Виконання доручень керівництва.
- Своєчасне виконання документів.
- Відсутність порушень трудової дисципліни.
- Знання та застосування відповідних нормативних документів.

- Якість виконання роботи (чіткість, старанність).
- Почуття відповідальності та обов'язку.
- Здатність знаходити контакти.
- Уміння співпрацювати.
- Чуйність та особиста культура.
- Комунікабельність.

Таблицю 2.12 буде заповнено для кожного адміністратора окремо. Максимальна оцінка становить 5 балів, якщо адміністратор повністю відповідає визначеному критерію. 0 балів ставиться у разі, якщо адміністратор зовсім не відповідає критерію. Оцінки від 1 до 4 вказують на часткову відповідність адміністратора заданому критерію.

Таблиця 2.12 - Оцінка персоналу Роменського ЦНАП

| Критерії оцінювання                                 | Працівники      |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |                  |
|-----------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
|                                                     | Адміністратор 1 | Адміністратор 2 | Адміністратор 3 | Адміністратор 4 | Адміністратор 5 | Адміністратор 6 | Адміністратор 7 | Адміністратор 8 | Адміністратор 9 | Адміністратор 10 | Адміністратор 11 |
| Виконання доручень керівників                       | 5               | 4               | 3               | 5               | 5               | 4               | 3               | 4               | 5               | 5                | 4                |
| Своєчасне виконання документів                      | 3               | 4               | 5               | 3               | 4               | 5               | 4               | 5               | 3               | 4                | 5                |
| Наявність випадків порушення трудової дисципліни    | 5               | 4               | 3               | 4               | 5               | 4               | 3               | 4               | 5               | 4                | 3                |
| Вміння використовувати відповідні керівні документи | 4               | 4               | 3               | 3               | 4               | 4               | 4               | 5               | 5               | 3                | 4                |
| Якість виконуваної роботи:                          | 4               | 4               | 5               | 5               | 4               | 4               | 4               | 5               | 3               | 4                | 5                |
| Почуття відповідальності та обов'язку               | 5               | 4               | 5               | 4               | 5               | 4               | 3               | 4               | 3               | 4                | 4                |
| Здібності знаходити контакти                        | 4               | 4               | 5               | 4               | 3               | 4               | 5               | 4               | 3               | 4                | 4                |
| Можливості та здатності до співпраці                | 4               | 5               | 5               | 5               | 5               | 4               | 4               | 3               | 3               | 4                | 4                |
| Чуйність та особиста культура                       | 5               | 4               | 3               | 4               | 4               | 4               | 5               | 5               | 5               | 3                | 4                |

Джерело: розраховано автором

Шкала оцінювання персоналу ЦНАП наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Шкала балів та оцінок

| Оцінка           | Шкала балів  |
|------------------|--------------|
| 5 – відмінна     | 40-50        |
| 4 – добре        | 30-39        |
| 3 – допустима    | 20-29        |
| 2 – задовільна   | 15-19        |
| 1 – незадовільна | 14 та нижчий |

Джерело: розраховано автором

За результатами оцінки, 21 особа отримали відмінну оцінку, а 4 особи — оцінку «добре». Основними проблемами цих осіб є невідповідність таким критеріям:

- чуйність та особиста культура;
- вміння користуватися відповідними керівними документами;
- якість виконуваної роботи;
- почуття відповідальності та обов’язку;
- здатність знаходити контакти;
- можливості та здатності до співпраці.

Тепер розглянемо діяльність керівника ЦНАП. Згідно з Положенням про Центр надання адміністративних послуг та Переліком адміністративних послуг Роменської міської ради, начальник ЦНАП повинен виконувати такі обов’язки:

- контролювати роботу ЦНАП і нести особисту відповідальність за організацію його діяльності;
- організовувати діяльність ЦНАП, зокрема взаємодію з суб’єктами надання адміністративних послуг, вживати заходи для підвищення ефективності роботи центру;
- координувати діяльність адміністраторів, контролювати якість та своєчасність виконання їх обов’язків;
- організовувати інформаційну підтримку роботи центру, взаємодіяти зі ЗМІ, визначати зміст і терміни проведення інформаційних заходів;
- сприяти створенню належних умов праці в ЦНАП, вносити пропозиції щодо матеріального забезпечення центру;

- розглядати скарги на дії або бездіяльність адміністраторів;
- виконувати функції адміністратора, якщо це необхідно;
- здійснювати інші повноваження відповідно до актів законодавства та положення ЦНАПу.

Розрахуємо норму керованості для одного керівника ЦНАП працює в середньому 8,5 годин на день. Центр має один вихідний день - неділю, тому фонд дійсного часу зменшується на 12 місяців\*4 тижні\*1 день = 48 днів. Фактичний час роботи:

$$T = (365 - 48) * 8,5 = 2695 \text{ годин.}$$

Коефіцієнт використання робочого часу керівника на безпосереднє керівництво співробітниками приймається рівним 1. Середня тривалість контакту керівника з підлеглими становить 1 годину на день, що в рік дорівнює 302 години. Таким чином, норма керованості:

$$H = 2695 * 1 / 302 = 8,4 \text{ особи.}$$

З цього розрахунку можна зробити висновок, що норма керованості відповідає нормативним вимогам, що підтверджує доцільність існування одного керівника та одного заступника в структурі ЦНАП.

## РОЗДІЛ 3

### ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

#### 3.1 Розвиток інституційного забезпечення системи управління кадрами органів публічної влади

Згідно з попередніми дослідженнями, можна стверджувати, що розвиток інституційного забезпечення системи управління кадрами в державних органах передбачає процес, внаслідок якого відбуваються зміни в основних умовах її функціонування. Це дозволяє системі набути стабільної здатності встановлювати завдання, виконувати функції та визначати цілі для свого розвитку, досягаючи їх протягом тривалого періоду часу.

Організаційна структура служби управління кадрами є системою взаємопов'язаних підрозділів і посадових осіб. У сучасному управлінні кадрами існує кілька варіантів функціональної організаційної структури цієї служби. Перший варіант передбачає централізацію всіх координаційних функцій в одній підсистемі, де служба управління кадрами підпорядкована керівникові з адміністрування. Другий варіант характерний для малих організацій на початкових етапах їх розвитку, коли служба управління кадрами безпосередньо підпорядкована керівникові організації, що дозволяє контролювати всі аспекти кадрової політики без множинних рівнів підпорядкування. Третій варіант також передбачає підпорядкування керівникові організації, але застосовується на етапі розвитку, коли керівник підвищує статус служби, хоча ієрархічна структура ще не готова до сприйняття цієї служби як підрозділу другого рівня управління. Четвертий, найпоширеніший варіант, передбачає інтеграцію служби управління персоналом в організаційну структуру, надаючи їй рівний статус з іншими управлінськими підсистемами.

На сьогодні служби управління кадрами в органах публічної влади не здійснюють пряме управління основною діяльністю державних службовців, а надають підтримку керівникам різних рівнів у вирішенні питань, що стосуються найму, переміщення, звільнення, навчання, соціального забезпечення персоналу та інших аспектів. Оптимальним підходом є поєднання повноважень лінійних керівників – керівників підрозділів державних органів і спеціалістів з управління персоналом, засноване на спільній відповідальності, проте із прямим підпорядкуванням керівникові державної служби. Такий підхід до організації служби управління персоналом в органах державної влади підкреслює необхідність варіативності її структури в залежності від розміру державного органу, чисельності персоналу, а також рівня функціонального, кадрового та методичного потенціалу в сфері управління персоналом.

Зважаючи на відсутність єдиної моделі служби управління кадрами для державних органів в Україні, пропонується типова структура цієї служби, яка представлена на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Типова структура служби управління персоналом державних органів влади

Джерело: сформовано автором

Створення типової структури служби управління персоналом органу місцевої влади передбачає дотримання таких принципів:

- гнучкість, що визначається здатністю оперативно адаптуватися до змін, які відбуваються в персоналі та у системі органів влади.
- раціональна централізація, при якій керівник органу має пряме підпорядкування, а функції оперативного управління персоналом передаються на рівень керівників структурних підрозділів (управлінь, відділів тощо).
- спеціалізація, яка забезпечує закріплення конкретних функцій з управління персоналом за кожним підрозділом і спеціалістом.
- раціональна чисельність працівників, які обслуговуються служби управління персоналом, з урахуванням оптимального співвідношення «керівник – підлеглий».
- діалектична єдність прав та відповідальності у питаннях управління персоналом між функціональними підрозділами та службою управління персоналом.
- економічність, що означає досягнення мінімальних витрат на створення та утримання служби управління персоналом у місцевому органі влади.

Зважаючи на зміни в законодавстві та підходах до вирішення численних питань життєдіяльності органів місцевої влади, посадовці органів місцевої влади повинні мати широкі знання в різних сферах. На щастя, сьогодні існує безліч ресурсів, зокрема інтернет-платформи, онлайн-курси, а також можливість брати участь у тренінгах і семінарах для підвищення кваліфікації. Основною умовою при прийнятті рішення щодо проведення оцінювання кадрового потенціалу є впевненість керівництва в необхідності цього процесу. На початковому етапі слід визначити цілі оцінювання та його вплив на мотивацію працівників. Для ефективного стимулювання співробітників організації важливо провести опитування серед працівників.

Вимоги до показників кадрового потенціалу полягають у тому, що вони повинні бути:

1. аналізованими - придатними для економіко-статистичного аналізу та здатними пояснити причини явищ, які відображаються цими показниками;

2. прогностичними - здатними відображати зміни явищ або процесів з часом;
3. коректними - забезпечувати достатню вірогідність для практичних цілей;
4. однозначними - допустити лише одне тлумачення при інтерпретації;
5. вимірними - піддаватися кількісному вимірюванню;
6. документальними - базуватися на достовірних даних первинного обліку та звітності;
7. ефективними - результат від їх використання має перевищувати витрати, пов'язані з їх отриманням.

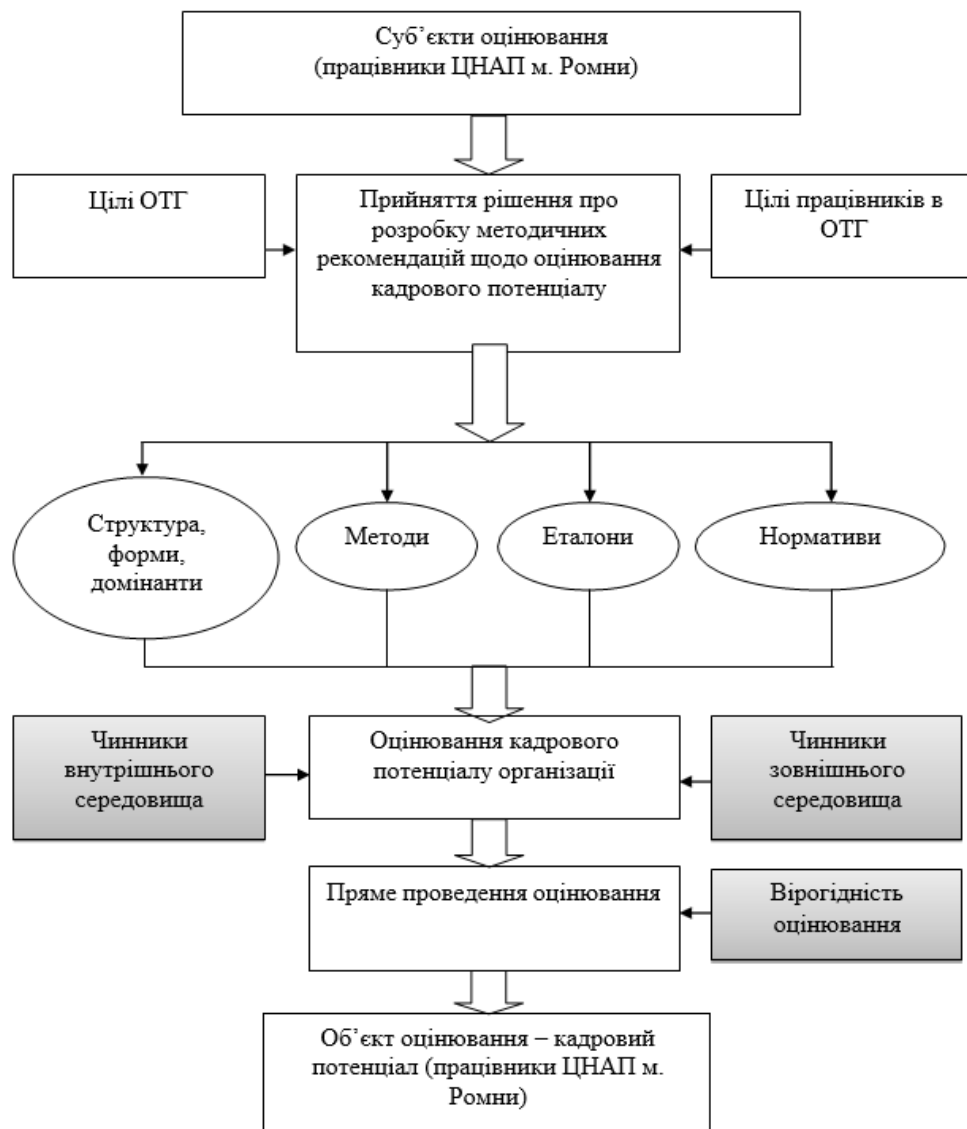


Рисунок 3.1 - Техніка оцінювання кадрового потенціалу в ЦНАП м. Ромни

Джерело: сформовано автором

Подальшим кроком є вибір принципів і методів оцінювання, а також формування його структури, визначення набору компетенцій, оцінювальної шкали та варіантів форм. Для забезпечення високої якості оцінювання кадрового потенціалу необхідно окремо виділити якісні та кількісні показники.

Таблиця 3.2 - Показники кадрового потенціалу в ЦНАП

| Показники |                                                                                                                                                         |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Якісні    | Особистісно-кваліфікаційний потенціал кожного працівника                                                                                                |
|           | Індивідуальні характеристики: працездатність, відповідальність, сумлінність, організованість і вимогливість до себе, культурний розвиток, рівень освіти |
|           | Соціально-психологічні та організаційні параметри групової динаміки                                                                                     |
| Кількісні | Чисельність працівників                                                                                                                                 |
|           | Професійно-кваліфікаційний склад кадрів                                                                                                                 |
|           | Статеві-віковий склад                                                                                                                                   |
|           | Стаж роботи на певній посаді                                                                                                                            |
|           | Укомплектованість органу публічної служби кадрами                                                                                                       |
|           | Рівень ротації кадрів                                                                                                                                   |
|           | Продуктивність праці                                                                                                                                    |
|           | Рентабельність праці                                                                                                                                    |

Джерело: сформовано автором

Система показників кадрового потенціалу повинна мінімізувати суб'єктивізм під час оцінювання, або хоча б знижувати ризик його виникнення, враховуючи як ділові, так і професійні та особистісні якості працівників. Для цього слід проводити аналіз, зважаючи на такі компоненти кадрового потенціалу, як здоров'я, моральність, творчий потенціал, активність, організованість, освіта, професіоналізм, а також використання робочого часу.

Під час відбору працівників важливо враховувати різницю між внутрішнім та зовнішнім відбором - можна залучити людей, які вже адаптовані в колективі, або шукати кандидатів поза межами закладу. Відбір (рекрутинг) можна порівняти з ринковим процесом, оскільки в Україні високий рівень мобільності населення, що дозволяє потенційним кандидатам змінювати місце проживання і переїжджати до територіальних громад з привабливими умовами роботи та відомим брендом.

В ЦНАП м. Ромни основні елементи кадрового відбору включають такі аспекти:

- важливо звертати увагу не лише на працездатність і втрати робочого часу через хвороби та травми, а й на можливі чинники, які можуть негативно впливати на здоров'я працівників. Усунення цих негативних факторів сприятиме підвищенню ефективності використання трудового потенціалу органу публічної служби.

- оцінка моральних якостей є складною для вимірювання за допомогою економічних показників. З цією метою доцільно проводити опитування серед працівників і використовувати експертні оцінки. Взаємовідносини між співробітниками, атмосфера в колективі, рівень конфліктності і загальне задоволення працівників роботою значно впливають на продуктивність праці та економічну ефективність діяльності органу публічної служби. Тому аналіз моральності і покращення показників цього компонента є важливим для кадрового потенціалу органу.

- цей компонент трудового потенціалу працівника оцінюється через такі показники, як акуратність, раціональність, дисциплінованість та обов'язковість. Однак для оцінки втрат через порушення дисципліни, чистоти та ефективності праці, а також сумлінність, необхідно використовувати не лише дані з документації органу, а й соціологічні методи.

- освітній рівень працівників, структура персоналу за освітніми характеристиками та витрати на підвищення кваліфікації є важливими показниками. Однак не менш важливим є також бажання працівників підвищувати свою кваліфікацію або навчатись.

- для оцінки професіоналізму слід враховувати показники якості виконуваної роботи, втрати від браку, а також індивідуальні уміння та рівень кваліфікації працівників. Зміна кваліфікації, чи то через її підвищення, чи через зниження через втрату навичок, безпосередньо впливає на трудовий потенціал.

Аналіз компоненту ресурсу робочого часу здійснюється за допомогою показників, таких як кількість працівників та кількість годин роботи на одного працівника протягом року. Важливим аспектом є пошук можливостей для збільшення робочого часу за рахунок зменшення неявок працівників. Для оцінки

кадрового потенціалу органу публічної служби необхідно проводити аналіз кожного компоненту, поєднуючи економічно-математичні методи з соціологічними, зокрема соціологічними опитуваннями.

У підсумку, використання запропонованих методів і форм відбору кадрів в ЦНАП м. Ромни має потенціал для підвищення мотивації та ефективності працівників, що, в свою чергу, позитивно впливатиме на результати діяльності органу публічної служби та на загальну результативність кадрового потенціалу, дозволяючи організації зміцнити свою конкурентоспроможність та зайняти лідерські позиції. Також важливо зазначити, що структура служби управління кадрами має рекомендаційний характер, оскільки вона може змінюватися залежно від штатного розпису, обсягу та складності функціонального навантаження. Це стосується як центральних, так і місцевих органів виконавчої влади. Наприклад, у випадку, коли створюється лише посада спеціаліста з питань персоналу, необхідно детально опрацювати організаційну структуру, враховуючи вплив змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

### **3.2 Заходи щодо забезпечення оцінки і професійного розвитку кадрів в ЦНАП м. Ромни**

Одним із важливих напрямків удосконалення управління людськими ресурсами на публічній службі є створення служб управління кадрами у державних органах, на які покладаються функції оцінювання та діагностики реальних професійних якостей працівників і кандидатів на посади. Аналіз основних стратегічних документів держави свідчить про розробку нормативно-правової бази, на основі якої служби управління персоналом мають впроваджувати методики оцінювання та діагностики для підвищення професійної компетентності державних службовців. Зокрема, Кабінет Міністрів України затвердив Типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, який визначає процедуру оцінки результатів діяльності державних службовців, що обіймають посади категорій «А», «Б» і «В».

Метою оцінювання результатів службової діяльності є визначення якості виконання завдань державним службовцем, а також прийняття рішень щодо преміювання, планування кар'єри та потреби у професійному навчанні. Процес оцінювання проводиться поетапно: визначення та перегляд завдань і ключових показників, оцінювальна співбесіда (окрім випадків, передбачених Типовим порядком), визначення результатів оцінювання та їх затвердження.

Отримання державним службовцем високої оцінки результатів його службової діяльності є підставою для щорічного преміювання та рекомендації на участь у конкурсі на вищу посаду. Натомість у разі повторного отримання негативної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності, державний службовець може бути звільнений відповідно до п. 3 частини 1 ст. 87 Закону України «Про державну службу». Типовий порядок визначає три можливі результати оцінювання: негативний, позитивний та відмінний. Оскарження результатів оцінювання службової діяльності державних службовців категорій «Б» і «В» можливе тільки за умови негативної оцінки, відповідно до ст. 11 Закону України «Про державну службу».

Важливим аспектом роботи служби управління персоналом є проведення конкурсного відбору, що передбачає оцінку конкурентоспроможності кандидатів на різні державні посади, сприяння змагальності на всіх етапах професійно-службового просування, організацію реклами вакантних посад, а також проведення профвідбору і кар'єрного просування. Нові вимоги до професійних та особистісних якостей державних службовців, їхнього рівня компетентності та професіоналізму підкреслюють необхідність створення територіальних центрів для комплексної оцінки та діагностики персоналу. Доцільно впровадити метод «Асесмент-центр» (Assessment center), що є результатом теоретичних і експериментальних досліджень.

Асесмент-центр - це метод оцінки компетенцій учасників через спостереження за їхньою поведінкою в умовах ділових ігор. Зовні цей процес нагадує тренінг, оскільки учасникам пропонуються завдання та ігри, але основна мета полягає не в розвитку навичок, а в тому, щоб дати кожному учаснику рівні

можливості для прояву своїх сильних і слабких сторін. Кожне завдання супроводжується експертом, який уважно фіксує поведінку учасника, оцінюючи її за компетенціями, що вивчаються.

Процедура включає такі етапи:

- інтерв'ю з експертом, щоб зібрати інформацію про знання та досвід співробітника;
- проведення психологічних, професійних і загальних тестів;
- коротка презентація учасника перед експертами та іншими учасниками;
- ділова гра, де під керівництвом спостерігача група розігрує ситуацію за підготовленим сценарієм;
- біографічне анкетування;
- опис професійних досягнень;
- індивідуальний аналіз конкретних ситуацій, в якому учаснику пропонується вибрати стратегію та тактику дій;
- спостереження експерта, за результатами якого складаються рекомендації для кожного учасника.

«Асесмент-центр» - це стандартизований метод експертної оцінки поведінки учасників під час виконання імітаційних вправ, що моделюють робочі ситуації реальної трудової діяльності. Термін «компетенція» охоплює професійно важливі знання, навички, психофізіологічні особливості та особистісні якості, які визначають здатність виконувати роботу на високому рівні та досягати успіху в професійній діяльності.

Стандартизований процес оцінки має бути виконаний відповідно до загальноприйнятих міжнародних стандартів і принципів оцінювання, які визнані професійною спільнотою. Процедури повинні здійснюватися згідно з практичними рекомендаціями, наведеними в міжнародних нормах методики. Використання термінів «центр» або «Асесмент-центр» в назвах процедур або процесів, що не відповідають хоча б одному з цих вимог, є неетичним.

Щоб краще пояснити суть методу, доцільно представити основні принципи у вигляді таблиці, де буде зібрано перелік ключових принципів з короткими назвами для кожного з них. Метод «Асесмент-центр» застосовується для таких цілей:

- відбору кандидатів на посади;
  - навчання та розвитку персоналу;
  - просування співробітників по кар'єрній драбині;
  - управління кар'єрним ростом та наставництва;
- збору зворотного зв'язку від співробітників щодо мотивації.

Таблиця 3.3 - Система принципів методу «Асесмент-центр»

| Принципи рівноправності і прозорості |                           |                       |
|--------------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| 1. Методичні принципи                | 2. Методологічні принципи | 3. Етичні принципи    |
| 1.1. Імітації                        | 2.1. Комплексності        | 3.1. Доцільності      |
| 1.2. Поетапності                     | 2.2. Адаптивності         | 3.2. Компетентності   |
| 1.3. Множинності                     | 2.3. Контролю             | 3.3. Відповідальності |

Джерело: сформовано автором

Цей метод дозволяє співробітникам чи кандидатам продемонструвати різноманітні здібності в умовах, які моделюють їх щоденну роботу. У процесі оцінювання кожен учасник має рівні умови для показу своїх навичок, що дозволяє краще зрозуміти свої посадові обов'язки, отримати об'єктивну та всебічну оцінку своїх професійних рис та індивідуальні рекомендації щодо розвитку особистих якостей.

Зважаючи на позитивний досвід іноземних країн і враховуючи особливості національної державної служби, зокрема питання створення Всеукраїнського центру оцінювання, організація таких центрів оцінювання з використанням методу «Асесмент-центр» є доцільною. Це може бути окрема структура в межах міжрегіональних управлінь Національного агентства України з питань державної служби або система регіональних інститутів Національної академії державного управління при Президентові України. Оскільки для проведення оцінювання за цією методикою необхідно відвести певний час (зазвичай процедура займає 1,5 дні), тестування можна проводити у неробочий час. Важливо також наявність

підготовлених фахівців, здатних не тільки здійснити оцінку, але й підготувати спостерігачів з числа працівників організації-замовника, що потребує близько трьох днів підготовки.

До вимог, що висуваються до територіального центру комплексного оцінювання та діагностики професійної компетентності державних службовців і претендентів на посади, відносяться: об'єктивність, незалежність від конкретних ситуацій та особистих рис працівника чи кандидата, точність оцінюваних параметрів (особливо за допомогою кваліметричних показників) та діагностики (якісний опис характерних проявів особистості), прогностичність (здатність передбачити основні поведінкові реакції людини в професійних умовах), а також прагматична користь (для керівників – використання результатів оцінювання при прийнятті кадрових рішень, для працівників чи кандидатів – можливість самовдосконалення на основі отриманих результатів оцінки).

Застосування різноманітних методик оцінювання та діагностики персоналу дозволяє виявити різні аспекти компетенцій працівників і кандидатів у різних ситуаціях, а також вдосконалювати аналітичну та організаційну роботу з персоналом. Оцінювальний процес має бути побудований таким чином, щоб оцінка кандидата була: об'єктивною (незалежною від будь-яких суб'єктивних думок чи упереджень); надійною (незалежною від ситуативних факторів, таких як настроїв, погода чи минулі успіхи чи невдачі); достовірною (оцінюватися повинен реальний рівень навичок та ефективність виконання завдань); з можливістю прогнозування (оцінка повинна відображати потенціал кандидата для різних видів діяльності та рівнів відповідальності); комплексною (оцінюється не лише потенціал конкретного кандидата, а й те, як його здібності можуть сприяти розвитку державного органу в цілому).

Ефективність впровадження методик оцінювання та діагностики працівників або кандидатів на посади значною мірою залежить від кваліфікації персоналу територіального центру, який займається комплексною оцінкою професійної компетентності державних службовців і претендентів на державні посади. Такі спеціалісти повинні бути здатні проаналізувати доступні людські ресурси, оцінити

їх ефективність і передбачити можливості для їхнього подальшого розвитку. Варто зазначити важливість створення системи професійного розвитку працівників цього центру через програми вищої освіти. Для впровадження таких програм необхідно залучати не лише науково-педагогічних працівників, але й практиків-експертів. Коли кваліметричні методи оцінки забезпечують кількісні дані, зручні для порівняння, діагностичні методики складно вкласти у формули або шкали, тому зазвичай використовується форма експертного оцінювання – якісні описи, де експертами виступають визнані фахівці, які володіють необхідною репутацією, неупередженістю та високою кваліфікацією. Таким чином, територіальні центри з оцінки і діагностики професійної компетентності сприяють розвитку інституту експертів у цій сфері.

Збільшення професійної компетентності працівників служби управління персоналом та територіальних центрів з комплексного оцінювання і діагностики професійної компетентності державних службовців і кандидатів на державні посади підтверджується міжнародним досвідом. Цей досвід показує, що організація оцінювання кандидатів на державні посади є трудомістким і відповідальним процесом, і ті, хто займається його підготовкою та реалізацією, повинні бути не лише професійно підготовленими до цієї роботи, а й мотивованими для досягнення позитивних результатів відбору. Процедура оцінювання вимагає від виконавців повної відданості справі, адже байдуже ставлення недопустиме. Тому керівникам державних органів слід уважніше підходити до вибору відповідальних осіб для організації та проведення конкурсного відбору. У процесі відбору кандидатів на вакантні посади в державну службу важливі всі етапи, які мають бути ретельно сплановані і підготовлені, а також необхідно забезпечити відповідну підготовку персоналу, який займається цими питаннями.

Для ефективного функціонування служби управління персоналом в контексті реалізації державної політики у сфері управління кадрами в органах державної влади України важливим є створення територіальних центрів для комплексної оцінки та діагностики професійної компетентності як державних службовців, так і кандидатів на державні посади. Така взаємодія дозволить досягти ситуації, коли

кандидати, які подали документи на конкурс, будуть впевнені в процесі, а працівники служби управління персоналом забезпечать гарантії: конкурсний процес відбуватиметься без упередженості, дискримінації, кумівства чи патронажу; рішення конкурсної комісії будуть прозорими, і кожен кандидат матиме змогу ознайомитися з ними; весь процес відбору і призначення на вакантну посаду державної служби буде здійснюватися суворо відповідно до чинного регламенту конкурсу; і будуть застосовуватися лише ті критерії відбору, що відповідають кваліфікаційним вимогам та посадовим інструкціям вакантної посади.

### **3.3 Пропозиції щодо поліпшення роботи з персоналом в ЦНАП м. Ромни**

На сьогодні в Україні надзвичайно важливо створити ефективну систему професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, а також забезпечити їх правильний підбір і розстановку. Функціонування та розвиток такої системи для державних службовців, голів місцевих рад, їх перших заступників, заступників та посадових осіб місцевого самоврядування має стати пріоритетом державної політики у сфері державної служби. Водночас органи місцевої влади повинні активно брати участь у забезпеченні професійного розвитку посадових осіб, що обираються на місцевих виборах або затверджуються відповідними радами депутатів.

Ця система повинна бути гнучкою, інноваційною і орієнтованою на професійний розвиток та кар'єрне зростання працівників державної служби, голів місцевих адміністрацій, їх заступників і посадових осіб місцевого самоврядування. Вона повинна мати змогу оперативно реагувати на їх потреби та запити.

У компетентнісному підході до управління персоналом виділяються два основні блоки: перший включає список компетенцій як працівників, так і організації в цілому, а другий відображає послідовність етапів, що сприяють вирішенню завдань щодо вдосконалення управлінських процесів персоналу (рис. 3.2).

Успіх професійного навчання значною мірою залежить від ставлення до посадових осіб місцевого самоврядування, голів місцевих адміністрацій та депутатів місцевих рад. Тому важливо впроваджувати заходи, що стимулюватимуть підвищення рівня професійної компетентності, сприятимуть постійній самоосвіті, а також посилюватимуть відповідальність керівників органів державної служби та місцевих адміністрацій за створення сприятливих умов для професійного навчання.

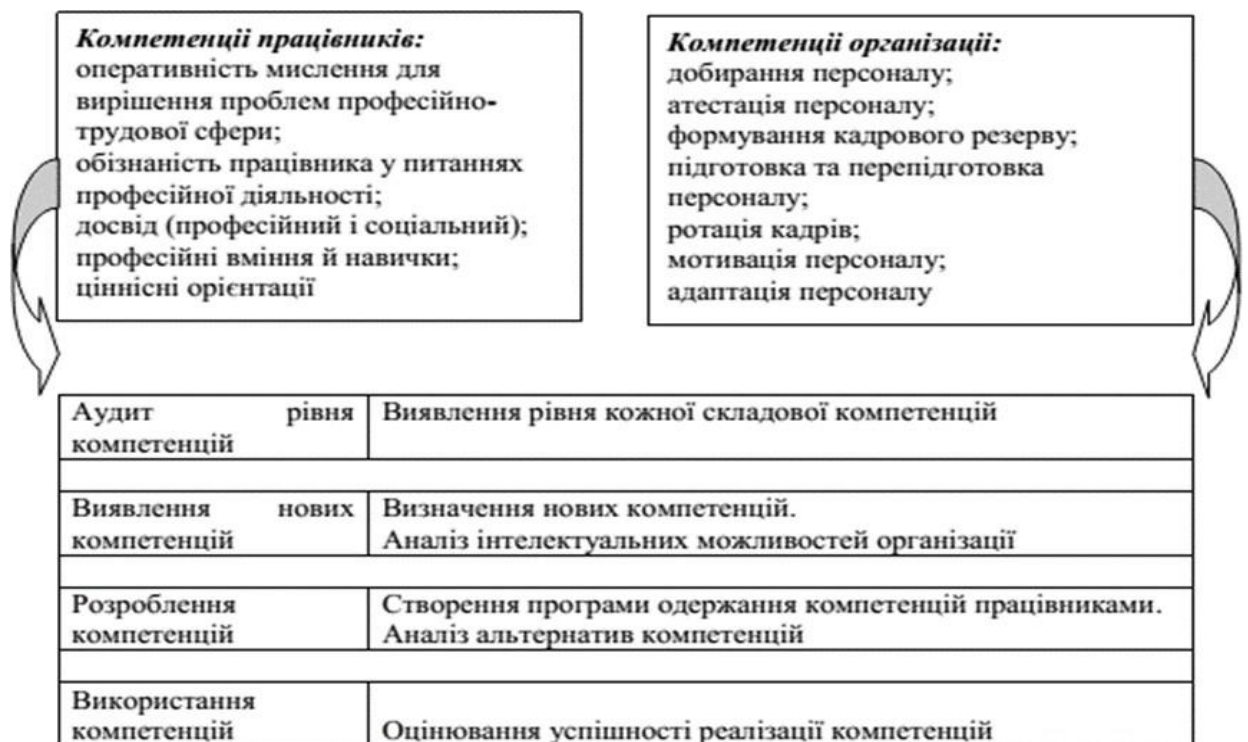


Рисунок 3.2 - Компетенції з удосконалення управління персоналом

Джерело: сформовано автором

Перший етап, пов'язаний з аудитом рівня компетенцій, передбачає визначення параметрів, які слугують основою для формування списку компетенцій, а також оцінку поточного стану системи управління персоналом. Результатом цього етапу є визначення рівня кожної складової компетенції. На другому етапі здійснюється визначення нових компетенцій разом з аналізом інтелектуальних можливостей організації та її загальної стратегії розвитку. Ключовим етапом є розробка компетенцій, що включає дослідження зовнішніх і

внутрішніх факторів, які впливають на моделі компетенцій. Результатом цього етапу є створення програм для розвитку компетенцій та аналіз альтернативних підходів.

На етапі використання компетенцій відбувається виявлення взаємозв'язку між цілями та системою оцінки компетенцій, а також їхню інтеграцію в процес стратегічного розвитку ключових компетенцій організації та контроль за виконанням стратегічних цілей. Це сприяє формуванню єдиної системи науково-методичних інструментів і процедур оцінювання, що забезпечують пріоритетний вибір управлінських рішень у сфері управління людськими ресурсами в державній службі.

Загалом результатом «прогресивної» організації служби управління персоналом має стати вирішення основної суперечності між новою системою управління державною службою України, яка орієнтована на впровадження професійного, політично нейтрального та відповідального інституту, здатного ефективно реалізовувати державну політику, і «традиційними» кадровими службами, що досі функціонують за радянським зразком «відділів кадрів».

Рівень розвитку інституційної спроможності служби управління персоналом державного органу залежить не тільки від її організаційної структури та управлінських повноважень. Сьогодні в діяльності служб управління персоналом значно більший акцент робиться на аналітичні та організаційні аспекти, а не на облікові. Водночас спостерігається помітне підвищення професійного рівня працівників цих служб.

Наприклад, в іноземних країнах серед кожних 10 працівників шість-сім мають освіту в галузях психології, соціології, економіки або трудових відносин, методів ділового оцінювання та навчання, аналітики, підбору персоналу у вищих навчальних закладах, а також консультування з планування кар'єри. У найбільших світових компаніях і корпораціях більше 30% кадрів, що займаються кадровою роботою, мають високий рівень освіти, зокрема магістерський або докторський диплом. У зв'язку з цим з'являється нова категорія професій і спеціальностей, таких як фахівці з підбору та найму персоналу (рекрутери), інтерв'юери, тренери з

розробки навчальних програм, а також консультанти з кар'єрного розвитку, професійної орієнтації та організаційного планування.

Таблиця 3.4 - Заходи ЦНАП м. Ромни щодо розвитку якості кадрового потенціалу

| Назва заходу                                                                                             | Термін виконання        | Виконавці                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------|
| Організація і проведення лекцій з персоналом організації                                                 | 1 раз на пів року       | Відділ кадрів<br>Керівництво                       |
| Організація і проведення семінарів-тренінгів з питань розвитку колективу органу публічної служби         | 1 раз на пів року       | Відділ кадрів<br>Керівництво                       |
| Проведення підготовки кадрів з урахуванням пріоритетних напрямів розвитку органу публічної служби        | Протягом року           | Відділ кадрів                                      |
| Розробка та видання методично-інформаційної літератури (буклетів)                                        | Протягом року           | Відділ реклами та маркетингу                       |
| Дослідження задоволення потреб у подальшій роботі                                                        | Протягом року           | Відділ кадрів                                      |
| Розробка та затвердження в установленому підвищення кваліфікації фахівців по організації порядку програм | Протягом року           | Відділ кадрів                                      |
| Розробка та впровадження Програми підготовки спеціалістів керівних структур                              | Травень-червень 2024 р. | Відділ кадрів,<br>керівник органу публічної служби |
| Робота по наданню консультацій                                                                           | Протягом року           | Відділ кадрів                                      |

Джерело: сформовано автором

За чинним законодавством, служба управління персоналом є важливим учасником процесу формування кадрової політики державних органів, однак виявляються недоліки, зумовлені правовими та організаційними проблемами. Внаслідок цього пропонується організація служби управління персоналом на основі компетентнісного підходу, що забезпечить більш ефективну роботу. Вивчення різних підходів до підготовки та розвитку керівників служб управління персоналом у різних країнах показує, що існують спільні основи, зокрема стратегії управління на базі компетенцій та стратегії з управління талантами для вищого керівництва. Одним із важливих інструментів є модель компетенцій, яка в контексті європейських стандартів і національного законодавства про державну службу складається з трьох компонентів: загального, фахового та

інтелектуального. Для розв'язання проблем, виявлених у дослідженні, зокрема низької підготовки кандидатів на державні посади, необхідно запровадити державні та галузеві стандарти підготовки нових державних службовців, що відповідають європейським вимогам. Також розроблено програму підготовки кандидатів для участі в конкурсах на вакантні посади державної служби, що включає матрицю компетенцій з очікуваними результатами. Одним із варіантів вирішення проблем управління персоналом є впровадження системи управління виконанням посадових обов'язків.

У реалізації державної політики з управління персоналом у державних органах особливе значення має оцінка службової діяльності та професійної компетентності працівників або кандидатів на посади державної служби. З цією метою доцільно створити територіальний центр для комплексного оцінювання та діагностики професійної компетентності державних службовців і претендентів, де буде використовуватися метод «Асесмент-центр». Важливо, що процес оцінювання вимагає високої відповідальності та зацікавленості від персоналу, який його проводить, адже лише так можна забезпечити ефективний відбір кандидатів. Всі етапи конкурсу повинні бути ретельно сплановані, а учасники процесу – відповідно підготовлені.

Ключовим є створення ситуації, коли кандидати на державні посади будуть впевнені в прозорості та об'єктивності конкурсного процесу. Працівники служби управління персоналом повинні гарантувати, що відбір проходитиме без упереджень, дискримінації чи будь-яких інших форм неприпустимих впливів, а рішення конкурсної комісії будуть відкритими і доступними для кандидатів. Процес відбору має відповідати чинному законодавству, і використовуватися повинні лише критерії, які відповідають вимогам вакантної посади. Такі умови є необхідними для того, щоб забезпечити відбір фахівців, здатних надати громадянам державні послуги на належному рівні. Окрім того, важливою складовою соціально-економічних і політичних змін в Україні є максимально ефективне використання потенціалу нових поколінь українців, що сприятиме наближенню рівня життя до європейських стандартів.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено теоретичне узагальнення та запропоновано нові підходи до вирішення наукової проблеми, що стосується обґрунтування теоретичних засад і розробки рекомендацій для вдосконалення системи управління кадрами в органах публічної влади. Це дозволило сформулювати такі висновки та пропозиції.

Аналіз праць вітчизняних і зарубіжних науковців, нормативно-правових актів та інших джерел допоміг розкрити теоретичні основи розвитку системи управління кадрами в державних органах влади. Визначено, що питання розвитку системи управління кадрами місцевих органів влади залишається надзвичайно актуальним у контексті процесу децентралізації.

У роботі запропоновано визначення поняття «служба управління кадрами місцевих органів влади» як спеціально створений структурний підрозділ органу влади, який функціонує самостійно, належно організований, наділений відповідною компетенцією та необхідними ресурсами для виконання завдань щодо управління людськими ресурсами. Цей підрозділ підпорядковується безпосередньо керівнику державної служби в державному органі. Об'єктом діяльності служби є працівники з статусом державних службовців або особи, які виконують функції обслуговування.

За результатами аналізу поточного стану реалізації державної політики в сфері управління кадрами в Україні були визначені ключові фактори, які впливають на розвиток служби управління персоналом. З'ясовано, що основними чинниками, що визначають ефективність функціонування цього структурного підрозділу, є правовий та організаційний аспекти. Також виявлені проблемні області, зокрема контроль за зайнятістю на державній службі та прозорість витрат на персонал, інтеграція сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність служби, а також необхідність впровадження принципів партнерства та налагодження взаємодії з громадськістю. Ці проблеми значною мірою зумовлені дефіцитом ресурсів, таких як людські, фінансові та інформаційні. Підкреслюється

важливість орієнтації служб управління персоналом на компетентнісно зорієнтовану модель організації.

Розроблено стандартну структуру служби управління персоналом та запропоновано організувати її діяльність на основі компетентнісного підходу до управління кадрами. Ця модель включає два основних блоки: перший визначає перелік компетенцій працівників і компетенцій установи, другий описує етапи, спрямовані на вдосконалення управління персоналом, зокрема: аудит рівня компетенцій, виявлення нових компетенцій, розробка компетенцій та їх застосування.

Пропозиція щодо моніторингу, оцінки та контролю в системі управління людськими ресурсами на місцевому рівні включає ідею створення територіальних центрів для комплексної оцінки та діагностики персоналу, з використанням методології «Асесмент-центр». До переваг цієї методології належать: стандартизованість процесів, комплексний підхід, множинні методи оцінки для відбору, навчання та розвитку персоналу, просування співробітників, управління кар'єрою та наставництвом, а також отримання зворотного зв'язку від працівників щодо їх мотивації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. Трудовий потенціал органу публічної служби: навч. посіб. К.:ХНЕУ, 2021. – 325 с.
2. Дуда С.Т. Трудовий потенціал органу публічної служби: оцінювання та засоби підвищення ефективності використання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.3. С. 370-375.
3. Левицька І.В. Аналіз заробітної плати у підвищенні мотивації та стимулюванні персоналу органу публічної служби. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 4. С. 46-57.
4. Даниленко С.В. Підходи до управління кадровою безпекою органу публічної служби в ході реструктуризації. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 146-150.
5. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом органу публічної служби: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ. 2022. 228 с.
6. Крещенко Н. Досвід країн Європейського Союзу з управління персоналом органу публічної служби в умовах фінансово-економічної кризи. *Національна служба посередництва і примирення*. URL: [www.nspp.gov.ua](http://www.nspp.gov.ua). (дата звернення 28.04.2024).
7. Загороднюк О.В. Особливості організації управлінської праці у сільськогосподарських органу публічної служб. *Вісник Донецького державного університету. Серія: Економіка і організація управління*. 2021. № 1 (17). С. 104-111.
8. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-234.
9. Ничипор Д.Н. Аналіз забезпеченості трудовими ресурсами та ефективності їх використання на органу публічної служб торгівлі. *Планово-економічний відділ*. 2022. № 4. С. 68-72.

10. Білорус Т.В. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в системі кадрового менеджменту. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 4 (34). С. 170-175.
11. Лисак В.Ю. Управління і мотивація персоналу переробно-харчових підприємств: зарубіжні інновації та вітчизняна практика. *Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Фінанси і кредит»*. 2021. № 1. С. 11-14.
12. Березюк С.В. Соціальні та споживчі стандарти та гарантії в Україні: сучасні структурно-динамічні характеристики. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 223-228.
13. Германюк Н.В. Трудовий потенціал як фактор інноваційного розвитку підприємств. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики»*. 2015. Вип. 4. С. 50-55.
14. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки органу публічної служби. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. Вип. 15. С. 34-37.
15. Бажан І.І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. *Проблеми регіонального розвитку та соціально-трудових відносин*. 2022. № 1 (20). С. 69-74.
16. Колесник Т.В. Особливості управління бюджетом об'єднаних територіальних громад та їх специфічні завдання в сучасних умовах. *The scientific heritage. Budapest*. №49. 2020. Part .5 P. 46-55
17. Краснокутська Н.С. Потенціал органу публічної служби: формування та оцінка: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2023. 352 с.
18. Шпикуляк О.Г. Мотивація трудової діяльності в економіці та організації: теоретичний аспект. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету*. 2019. Випуск 29. С.172-185.
19. Кириченко В.В. Теоретичні основи системи управління кадрами

*Управління розвитком соціально-економічних систем в умовах війни російської федерації проти України: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 13 лютого 2024 року). Полтава: ПУЕТ, 2024. С. 201-203.*

20. Кириченко В.В. Заходи щодо удосконалення системи управління кадрами органу публічної служби *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції "Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку" 18-19 квітня 2024 року. м. Херсон – м. Хмельницький. 2024 – С.277-279.*

# ДОДАТКИ

## ДОДАТОК Б

### Самооцінювання кваліфікаційної роботи

Назва: «Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби»

Автор: Кириченко Вікторія Віталіївна

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування» ОП «Публічне управління та адміністрування»

| Критерій                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Рівень |  |  | Коментар |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--|--|----------|
| Огляд літератури побудовано навколо основної проблеми, використано найактуальніші сучасні дослідження за темою, чітко відображено зв'язок між завданнями, поставленими в роботі, та попередніми дослідженнями                                                                                                            |        |  |  |          |
| Надана конкретна та точна інформація про методи та дані (кількість, температура, тривалість, послідовність, умови, розташування, розміри тощо), методи пов'язані з іншими дослідженнями.                                                                                                                                 |        |  |  |          |
| Наведено конкретні результати з поясненнями та аналізом, порівняння з результатами інших досліджень, показано чіткий зв'язок проблеми з отриманими результатами,                                                                                                                                                         |        |  |  |          |
| Надано пропозиції щодо удосконалення, що підкріплено відповідними обґрунтуваннями (прогноз, модель тощо)                                                                                                                                                                                                                 |        |  |  |          |
| Висновки містять зв'язок з найважливішими аспектами попередніх розділів, підсумок ключових результатів, продемонстровано зв'язок між цією роботою та наявними дослідженнями зосереджена увага на суттєвих результатах, зазначено їх можливе застосування; подано обмеження, на які слід спрямувати майбутні дослідження. |        |  |  |          |
| Перелік посилань є повним та достатнім для вирішення завдань дослідження                                                                                                                                                                                                                                                 |        |  |  |          |
| Робота оформлена повністю відповідно до вимог                                                                                                                                                                                                                                                                            |        |  |  |          |
| Робота не містить друкарських та граматичних помилок                                                                                                                                                                                                                                                                     |        |  |  |          |

Підтверджую, що робота виконана мною самостійно, не містить академічного плагіату. Зокрема, у моїй роботі немає запозичення текстів, ідей чи розробок, результатів досліджень інших авторів без посилань на них, у тому числі буквального перекладу з іноземних мов чи перефразування, що видаються за свій текст, вирваних із контексту тверджень, цитат без лапок, фабрикації (вигаданих) даних чи фальсифікації (вигаданих і модифікованих на догоду бажаному висновку) результатів досліджень.

16.12.24 \_\_\_\_\_

## ДОДАТОК В

### Декларація академічної доброчесності

Я, Кириченко Вікторія Віталіївна, студент/ка групи ЗПУіА 2301м Сумського національного аграрного університету зобов'язуюсь дотримуватися принципів академічної доброчесності під час виконання кваліфікаційної роботи. Я поінформований(а), що у разі порушення мною академічної доброчесності під час виконання кваліфікаційної роботи повинен/нна буду нести академічну та/або інші види відповідальності і до мене можуть бути застосовані заходи дисциплінарного характеру за порушення академічної доброчесності та етики академічних взаємовідносин, в тому числі, кваліфікаційна робота може бути анульована з наступним відрахуванням із університету.

Також усвідомлюю, що до мене у майбутньому може бути застосована процедура позбавлення ступеня вищої освіти та відповідної кваліфікації, якщо свідомо вчинене порушення академічної доброчесності не буде виявлено під час перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень відповідно до встановленої в університеті процедури з використанням ліцензованих програмних продуктів.

16.12.24

\_\_\_\_\_ Вікторія КИРИЧЕНКО

**Оцінювання ефективності діяльності Центру надання адміністративних  
послуг (ЦНАП) Роменської міської ради**

| <b>Критерії</b>                                                                                                                                                                                                              |        | <b>Оцінка<br/>ЦНАП м.<br/>Ромни</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------|
| <b>1. Організація роботи:</b>                                                                                                                                                                                                |        |                                     |
| 1.1. ЦНАП функціонує                                                                                                                                                                                                         | 30     | 30                                  |
| 1.2. затверджено перелік (реєстр) адміністративних послуг ЦНАП                                                                                                                                                               | 10     | 10                                  |
| 1.3. Повнота (достатність) переліку адмінпослуг для ЦНАП:                                                                                                                                                                    | 5 – 30 |                                     |
| - архітектура, будівництва, благоустрій                                                                                                                                                                                      | 5      | 5                                   |
| - реєстрації суб'єктів господарювання                                                                                                                                                                                        | 5      | 5                                   |
| - нерухомість                                                                                                                                                                                                                | 5      | 5                                   |
| - реєстрації місця проживання, паспорт                                                                                                                                                                                       | 5      | 5                                   |
| 1.4. Затверджено Положення про ЦНАП                                                                                                                                                                                          | 5      | 5                                   |
| 1.5. Затверджено регламент ЦНАП                                                                                                                                                                                              | 5      | 5                                   |
| 1.6. Затверджено інформаційні картки (ІК) адміністративних послуг Затверджені інформаційні картки на усі адміністративні послуги                                                                                             | 5 – 20 | 20                                  |
| Наявність у цих ІК:<br>інформація про ЦНАП (місцезнаходження, режим роботи, телефон, адресу електронної пошти та веб-сайту)                                                                                                  | 5      | 5                                   |
| вичерпний перелік документів                                                                                                                                                                                                 | 5      | 5                                   |
| інформації щодо оплати                                                                                                                                                                                                       | 5      | 5                                   |
| 1.7. Затверджено технологічні картки (ТК) адміністративних послуг                                                                                                                                                            |        |                                     |
| Затверджені технологічні картки (далі – ТК) на усі послуги виставляється                                                                                                                                                     | 5      | 5                                   |
| За умови наявності у цих ТК:<br>чітких і зрозумілих етапів опрацювання справи                                                                                                                                                | 5      | 5                                   |
| проведення у результаті формування ТК<br>раціоналізації процедури (скорочення загальних термінів)                                                                                                                            | 5      | 1                                   |
| 1.8. Прийом суб'єктів звернення щодо послуг органів влади переданих до компетенції ЦНАП здійснюється тільки в ЦНАП (це стосується і прийому документів, і видачі результатів, і отримання додаткових документів, інформації) | 20     | 20                                  |
| 1.9. Режим роботи ЦНАП:                                                                                                                                                                                                      |        |                                     |
| 1.9.1. Згідно з вимогами Закону (не менше 7 годин в день, 6 днів на тиждень, без перерви на обід, двічі на тиждень – до 20.00)                                                                                               | 20     | 15                                  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                      |                         |                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| 1.9.2. Додаткові прийомні години (понад норматив визначений Законом) Додаткові прийомні години (понад 42 години) Кожні 2-і додаткові години – по 1 балу                                                                                                              | 5 – 10                  | 8                           |
| 1.10. наявність веб-сайту чи веб-сторінки ЦНАП (з відповідною до закону інформацією) Окрема веб-сторінка чи веб-сайту ЦНАП –5 балів.                                                                                                                                 | 5 – 30                  | 5                           |
| За умови наявності на цьому ресурсі:<br>чіткої інформації щодо режиму роботи ЦНАП, його місця знаходження, довідкового телефону (телефонів), доїзду                                                                                                                  | 5                       | 4                           |
| повного переліку послуг та інформаційних карток на кожну послугу                                                                                                                                                                                                     | 5                       | 4                           |
| за зручність пошуку і розташування матеріалів                                                                                                                                                                                                                        | 5                       | 1                           |
| стрічка новин про новації у ЦНАПі, законодавстві                                                                                                                                                                                                                     | 5                       | 2                           |
| за особливо якісний дизайн веб-ресурсу                                                                                                                                                                                                                               | 5                       | 0                           |
| 1.11. Надається консультаційна інформація про послуги – (підкреслити і оцінити наявне).                                                                                                                                                                              | 10                      | 5                           |
| 1) телефоном                                                                                                                                                                                                                                                         | 5                       | 3                           |
| 2) електронною поштою                                                                                                                                                                                                                                                | 5                       | 5                           |
| 3) іншими засобами зв'язку                                                                                                                                                                                                                                           |                         |                             |
| <b>РАЗОМ</b>                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>225 балів</b>        | <b>140</b>                  |
| <b>2. Місцезнаходження ЦНАП, вимоги до приміщення та його облаштування, інші зручності:</b>                                                                                                                                                                          |                         |                             |
| 2.1. Основний офіс – територіальна доступність                                                                                                                                                                                                                       | 20                      | 20                          |
| 2.2. Відкрито територіальні філії – якщо так, то їх кількість                                                                                                                                                                                                        | 20 (за кожен офіс)      | 0                           |
| 2.3. 1-й та/або 2-ий поверх (вказати поверх)                                                                                                                                                                                                                         | 20                      | 20                          |
| 2.4. Організація робочого простору (“відкритий простір” / некабінетна система                                                                                                                                                                                        | 30                      | 10                          |
| 2.5. Зонування приміщення (очікування і інформування, обслуговування)                                                                                                                                                                                                | 20                      | 15                          |
| 2.6. Достатність площі (для робочих місць, для відвідувачів)                                                                                                                                                                                                         | 30                      | 10                          |
| 2.7. Достатність облаштування (меблі, сервери, тощо)                                                                                                                                                                                                                 | 5 – 10                  | 8                           |
| <b>Критерії</b>                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Максимальний бал</b> | <b>Оцінка ЦНАП м. Ромни</b> |
| 2.8. Наявність інформаційно-консультаційного пункту / рецепції (важливо для більших ЦНАП)                                                                                                                                                                            | 20                      | 15                          |
| 2.9 Наявні стенди з необхідною інформацією відповідно до закону: стенди про ЦНАП і адмінпослуги, вільний доступ ІК, зразки заповнення документів, зручне розташування стендів і інформаційних матеріалів та дизайн і наповнення стендів (за кожну позицію - 5 балів) | 20                      | 10                          |

|                                                                                                                                                                                                                                                                      |                         |                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| 2.10 Є друкована продукція про послуги (буклети тощо)                                                                                                                                                                                                                | 10                      | 0                           |
| 2.11 Наявні інформаційні кіоски                                                                                                                                                                                                                                      | 10                      | 0                           |
| 2.12 Встановлена система регулювання черги та електронні табло (обов'язково для міст–обласних центрів)                                                                                                                                                               | 30                      | 0                           |
| 2.13 Робоче місце, орієнтоване на замовника (2 стільці для відвідувачів, можливість розкласти власні документи тощо) 2 стільці відвідувачам біля робочих місць – 10 балів. Очевидне місце для розміщення відвідувачем власних документів на місці прийому – 10 балів | 20                      | 10                          |
| 2.14 Наявні місця для очікування (сидіння, для заповнення документів)                                                                                                                                                                                                | 10                      | 10                          |
| 2.15 Кімната особистої гігієни для відвідувачів                                                                                                                                                                                                                      | 15                      | 5                           |
| 2.16 Умови для осіб з обмеженими фізичними можливостями (підкреслити і оцінити наявне):                                                                                                                                                                              |                         |                             |
| пандус або кнопка виклику або ліфт,                                                                                                                                                                                                                                  | 10                      | 5                           |
| пристосований інфомат,                                                                                                                                                                                                                                               | 10                      | 0                           |
| пристосований термінал керування чергою                                                                                                                                                                                                                              | 10                      | 0                           |
| пристосована кімната особистої гігієни                                                                                                                                                                                                                               | 10                      | 10                          |
| 2.17 Умови для відвідувачів з дітьми (місця для дітей)                                                                                                                                                                                                               | 10                      | 0                           |
| 2.18 Надаються супутні послуги (оцінити наявне):                                                                                                                                                                                                                     |                         |                             |
| 1. каса (банківське відділення) або термінал                                                                                                                                                                                                                         | 10                      | 10                          |
| 2. продаж канцтоварів                                                                                                                                                                                                                                                | 5                       | 0                           |
| 3. ксерокс                                                                                                                                                                                                                                                           | 10                      | 0                           |
| 4. телефон                                                                                                                                                                                                                                                           | 5                       | 0                           |
| 5. інтернет                                                                                                                                                                                                                                                          | 10                      | 5                           |
| 6. фото на документи                                                                                                                                                                                                                                                 | 5                       | 0                           |
| 2.19 Наявність місць для паркування ТЗ відвідувачів                                                                                                                                                                                                                  | 10                      | 10                          |
| 2.20 Якість візуалізації (вказівники тощо) Наявність візуалізації у приміщенні (вказівники, стрілки, табло тощо) – 5 балів. Особливо якісна візуалізація (використання великих написів, спеціальної фарби, підсвітки, електронні табло) – 5 балів.                   | 10                      | 3                           |
| РАЗОМ                                                                                                                                                                                                                                                                | 370 балів               | 154                         |
| <b>3. Персонал</b>                                                                                                                                                                                                                                                   |                         |                             |
| <b>Критерії</b>                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Максимальний бал</b> | <b>Оцінка ЦНАП м. Ромни</b> |
| 3.1 Призначено/визначено керівника ЦНАП                                                                                                                                                                                                                              | 10                      | 10                          |
| 3.2 Проведено розрахунок кількісних потреб у персоналі (адміністраторах)                                                                                                                                                                                             | 10                      | 10                          |
| 3.3 Призначено адміністраторів ЦНАП відповідно до розрахунку                                                                                                                                                                                                         | 10-30                   | 20                          |

## Продовження ДОДАТКА А

|                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                              |                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|
| 3.4 Наявний план підготовки та підвищення кваліфікації персоналу щодо фахової та психологічної підготовки                                                                                                                                                                                | 10                           | 10                                  |
| 3.5 Проводяться заходи з підвищення кваліфікації персоналу                                                                                                                                                                                                                               | 30                           | 5                                   |
| РАЗОМ                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 370 балів                    | 154                                 |
| <b>3. Персонал</b>                                                                                                                                                                                                                                                                       |                              |                                     |
| 3.1 Призначено/визначено керівника ЦНАП                                                                                                                                                                                                                                                  | 10                           | 10                                  |
| 3.2 Проведено розрахунок кількісних потреб у персоналі (адміністраторах)                                                                                                                                                                                                                 | 10                           | 10                                  |
| 3.3 Призначено адміністраторів ЦНАП відповідно до розрахунку                                                                                                                                                                                                                             | 10-30                        | 20                                  |
| 3.4 Наявний план підготовки та підвищення кваліфікації персоналу щодо фахової та психологічної підготовки                                                                                                                                                                                | 10                           | 10                                  |
| 3.5 Проводяться заходи з підвищення кваліфікації персоналу<br>Проведення хоча б 2 (тренінги, семінари-треніни) протягом останнього календарного року – 5 балів.<br>Кожні 2 додаткові заходи – по 5 балів. Проведення постійних заходів (мін. 1 раз/місяць) – максимальна оцінка 20 балів | 30                           | 5                                   |
| РАЗОМ                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 80 балів                     | 55                                  |
| <b>4. Робота бек-офісу (організація надання послуг)</b>                                                                                                                                                                                                                                  |                              |                                     |
| 4.1 Взаємодія органів влади відбувається шляхом передачі документів в паперовому вигляді                                                                                                                                                                                                 | 5                            | 5                                   |
| 4.2 Впроваджено електронний документообіг:                                                                                                                                                                                                                                               |                              |                                     |
| • ЦНАП                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 20                           | 5                                   |
| • + інші органи влади (для ЦНАП міських рад територіальні органи виконавчої влади)                                                                                                                                                                                                       | 30                           | 5                                   |
| 4.3 Наявний доступ до інформаційних баз даних органів влади, які надають послуги через ЦНАП (підкреслити одне і оцінити його)                                                                                                                                                            |                              |                                     |
| • паперовий                                                                                                                                                                                                                                                                              | 10                           | 5                                   |
| • електронний                                                                                                                                                                                                                                                                            | 30                           | 30                                  |
| • змішаний (залежно від суб'єктів)                                                                                                                                                                                                                                                       | 20                           | 15                                  |
| 4.4 Є Здійснюється контроль стану надання послуги (щодо термінів згідно ТК) зазначити ким (адміністратори, керівник ЦНАП, ін.)                                                                                                                                                           | 30                           | 20                                  |
| 4.5 Є можливість попереднього запису на прийом (Інтернет / телефон)                                                                                                                                                                                                                      | 20                           | 0                                   |
| 4.6 Заявника інформують про готовність відповіді / результату (телефоном, SMS, інше)                                                                                                                                                                                                     | 15                           | 5                                   |
| <b>Критерії</b>                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Максимальн<br/>ий бал</b> | <b>Оцінка<br/>ЦНАП м.<br/>Ромни</b> |
| 4.7 Час очікування в черзі (середній):                                                                                                                                                                                                                                                   |                              |                                     |
| • до 10 хвилин                                                                                                                                                                                                                                                                           | 30                           | 30                                  |

## Продовження ДОДАТКА А

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                  |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------|
| • до 15 хвилин                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 20               |            |
| • до 20 хвилин                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 10               |            |
| • до 30 хвилин і більше                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 0                |            |
| <b>РАЗОМ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>250</b>       | <b>140</b> |
| <b>5. Аналіз діяльності</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                  |            |
| 5.1 Чи проводиться аналіз щодо кількості відвідувачів протягом дня (місяця, кварталу, року), які звертаються (підтвердити документом),                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                  |            |
| 1) за консультаціями                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 10               | 5          |
| 2) на прийом документів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 10               | 5          |
| 3) на отримання документів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 10               | 0          |
| 5.2 Чи проведено аналіз щодо навантаження на одного адміністратора (чи іншого працівника) протягом дня (підтвердити документом)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 15               | 5          |
| 5.3 Чи наявний та дотримується перелік власних вимог щодо якості надання АП (підкреслити і оцінити наявне)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                  |            |
| 1) максимального часу очікування у черзі                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 10               | 0          |
| 2) часу обслуговування                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 10               | 5          |
| 3) скорочення терміну надання послуги (н–д, в ТК) тощо                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 10               | 0          |
| 5.4 Проводиться опитування чи анкетування громадян щодо якості послуг ЦНАП За умови проведення опитування (анкетування) споживачів послуг будь-яким способом (в приміщенні – скринька, на веб–ресурсі тощо) – 5 балів за кожен спосіб опитування опитування. Проведення періодичного опитування відвідувачів незалежними суб'єктами (представниками НУО, соціологічними структурами тощо) - 10 балів.                                                                                        | 25               | 0          |
| 5.5 Проводиться щорічний аналіз зауважень і пропозицій щодо якості надання АП і вживаються відповідні заходи (підтвердження: звіт, протокол) За наявності підтверджених документом даних про аналіз зауважень і пропозицій щодо якості адмінпослуг – 5 балів. За умови наявності в звіті чітких пропозицій щодо покращення роботи ЦНАП, послуг – 5 балів. За умови наявності фактів впровадження змін (новацій) за результатами аналізу зауважень і пропозицій щодо якості послуг – 5 балів. | 15               | 0          |
| <b>РАЗОМ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>110 балів</b> | <b>20</b>  |
| <b>Підсумкова кількість балів</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>1000</b>      | <b>405</b> |